

PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES PARA UNA PEQUEÑA
EMPRESA DE TELEFONÍA CELULAR Y SUS ACCESORIOS

BELKYS SOPÒ MEJÌA

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERÍA DE MERCADOS
PROGRAMA DE MERCADEO
BOGOTÁ D.C
2017

PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES PARA UNA PEQUEÑA
EMPRESAS DE TELEFONÍA CELULAR Y SUS ACCESORIOS

Belkys Sopó Mejía

Proyecto de Grado como Requisito para optar por el título de Gerencia de
mercadeo estratégico

Director

Hernando Abdu

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERÍA DE MERCADOS
PROGRAMA DE MERCADEO
BOGOTÁ D.C

2017

Contenido

Glosario	1
Resumen	4
Introducción	5
El problema	8
Planteamiento del problema	8
Formulación del problema	9
Antecedentes de la investigación.....	10
Capítulo 1. Clientes de Pymes comercializadoras de telefonía celular y accesorios.....	14
1.1. Marco teórico	14
1.1.1. Concepto de pequeñas empresas	14
1.1.2. Planeación estratégica	15
1.1.3. Fidelización de clientes	16
1.2. Diagnóstico sobre la relación entre clientes y CELLCOMP LTDA. ...	18
1.2.1. Presentación de CELLCOMP LTDA	19
1.2.2. Marco Contextual	21
1.2.3 Marco Económico	22
1.2.4. Marco legal de la fidelización de clientes	22
1.2.5. Metodología	23
1.2.6. Análisis de las condiciones de CELLCOMP LTDA y de las encuestas aplicadas a clientes	26
Capítulo 2. El escenario de las empresas de comercialización de telefonía celular y accesorios en Colombia	38
2.1 Hacia un marco de análisis de ocho fuerzas	39
2.2. Competencia preexistente.....	43
2.3. Nuevos competidores.....	44
2.4. Productos sustitutos	46
2.5. Proveedores	48
2.6. Clientes.....	48
2.7. Complementadores.....	49
2.8. Intervención estatal	49
2.8.1. Decreto 3466 de 1982	51
2.8.2. Ley 37 de 1993.....	53
2.8.3. Decreto 990 de 1998.....	54
2.8.4. Ley 1245 de 2008.....	55

2.8.5. Decreto 2025 de 2015	56
2.8.6. Entidades gubernamentales encargadas de regular la prestación de servicios de telefonía celular	57
2.9. Internet.....	59
2.10. Resultados.....	60
Capítulo 3. Propuesta de fidelización de clientes para una empresa de telefonía celular y accesorios en Colombia.....	62
3.1 Modelos de fidelización	62
3.2. Tiempos de espera	64
3.3. Mejora de la atención a clientes.....	65
3.4. Identificación de la satisfacción de clientes	68
3.5. Estilo CMR.....	69
3.6. Base de datos.....	72
3.7. Aumentar la cantidad de clientes que realizan compras con fines corporativos	72
3.8. Inclusión de otras facilidades de atención.....	74
3.9. Encargados y presupuesto	75
Conclusiones	77
Bibliografía.....	81

Índice de figuras

Figura 1. Beneficios directos de la satisfacción y fidelización de los clientes

Figura 2. Esquema de las ocho fuerzas que delimitan el entorno particular en el que funciona una empresa de comercialización de telefonía celular y accesorios.....

Figura 3. Beneficios directos de la satisfacción y fidelización de los clientes.....**¡Error! Marcador no definido.**

Índice de tablas

Tabla 1. Esquematización del manejo de la información. 25

Tabla 2. . Diagnóstico a partir de la observación directa y la revisión documental 28

Tabla 3. Información socioeconómica y de edad de las personas encuestadas..... 29

Tabla 4. Presupuesto..... 75

Glosario

Actividad. Conjunto de tareas o pasos que deben ser dados para conseguir el objetivo previsto. Toda actividad debe llevar aparejada un producto determinado. También se denomina actividad a cada una de las acciones con las que se concreta el desarrollo de un proyecto.

Áreas o sectores estratégicos. Son aquellos que se consideran significativos para el logro de los objetivos generales que se han propuesto. La determinación de cuáles son las áreas o sectores estratégicos dentro de un plan o programa, depende de dos factores:

- Las prioridades que se derivan del marco ideológico/político/programático de la institución.
- Las circunstancias concretas por las que atraviesa el entorno de la institución.

Accesorio de celulares. Son todos aquellos complementos correspondientes al teléfono celular como cargadores, forros y otros.

Celulares. Dispositivo inalámbrico electrónico que permite tener acceso a la red de telefonía celular o móvil. Se denomina celular debido a las antenas repetidoras que conforman la red, cada una de las cuales es una célula, si bien existen redes telefónicas móviles satelitales.

Complementadores. Personas naturales o jurídicas que prestan sus servicios para llegar a los clientes allí donde se hace difícil la relación entre la empresa que presta el servicio y los clientes.

Criterio de evaluación. Una dimensión de lo que se considera actuación válida o meritoria aplicable a un objeto de evaluación. Cada criterio encaja dentro de algún dominio que está enmarcado por el sistema de evaluación y es definido por los elementos, indicadores o descriptores. Los nive-

les de satisfacción sobre los criterios son especificados por los estándares.

CMR. Es la estrategia de negocio focalizada en el cliente, y a las aplicaciones informáticas y tecnológicas que facilitan el diseño y aplicación de dicha estrategia

Diagnóstico. Etapa inicial del proceso de planeación que consiste en un análisis crítico de la entidad o dependencia y de su entorno a partir de la recolección, clasificación y análisis de los elementos que los conforman, con el objetivo de identificar sus logros, necesidades y problemas. Para el entorno, estos suelen interpretarse como amenazas u oportunidades, y para la entidad o dependencia como fortalezas o debilidades.

Eficiencia. Es la relación entre los insumos o recursos empleados y los resultados o productos alcanzados.

Eficacia. Es el grado y el plazo en que se logran los efectos y los resultados previstos.

Entorno. Porción de la realidad que puede afectar al sistema o ser afectada por este. Se le llama también ambiente.

Escenario. Sucesión de escenas descritas caracterizadas por un conjunto de valores de las variables relevantes del sistema y su entorno.

Evaluación. Se refiere al proceso de determinar el mérito, valor, calidad o beneficio de un producto o resultado de algo.

Fidelización: Es una estrategia que permite identificar a los clientes más rentables para conservarlos y aumentar los ingresos que procedan de ellos, a través de relaciones interactivas de valor añadido a largo plazo.

Indicadores de desempeño. Los indicadores son razones o proporciones, porcentajes u otros valores cuantitativos que permiten a una institución comparar su posición en áreas estratégicas clave.

Modelos de fidelización: Ofrecen un conjunto de servicios y productos de calidad, por medio de un servicio asistido, con el fin de satisfacer de forma integral las necesidades y preferencias de los clientes, para que regresen de manera regular a realizar sus compras en los almacenes.

Planeación estratégica: Es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos

PYMES. Son empresas pequeñas que tienen Personal entre 11 y 50 trabajadores. Activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes. Las empresas medianas tienen personal entre 51 y 200 trabajadores. Activos totales entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Resumen

En la presente investigación se analizó el caso de CELLCOMP LTDA, empresa comercializadora de telefonía celular y sus accesorios, con el fin de desarrollar estrategias puntuales que ayuden a mejorar su posicionamiento estratégico en el sector, considerando elementos como las características del entorno, la enorme competencia que representan las grandes empresas de telefonías, y el conjunto de preferencias y necesidades de los consumidores.

Principalmente, el enfoque que se propuso para una empresa pequeña, aunque experiencia y trayectoria en el mercado como CELLCOMP LTDA, fue el desarrollo de iniciativas que le permitan mejorar la fidelización de clientes, incentivando la confianza de los consumidores actuales y atrayendo la atención de nuevos clientes potenciales que ayuden a mejorar la visibilidad de la marca en el mercado.

Por tanto, teniendo en cuenta que el posicionamiento estratégico de una empresa pequeña depende más de la relación que pueda sostener con el consumidor que del gasto publicitario, el objetivo central fue diseñar un programa de fidelización de clientes para pequeñas empresas, dirigido específicamente a CELLCOMP LTDA.

Para cumplir con este objetivo, se realizó un diagnóstico de la empresa que permitiera reconocer y examinar elementos como el direccionamiento estratégico, la situación actual frente al mercado, la cultura corporativa, el entorno interno y externo y el desempeño empresarial. Para ello, se desarrollaron procesos de observación y se aplicó una encuesta dirigida a los clientes, con el fin de reconocer el conjunto de expectativas y experiencias frente a los servicios que ofrece la empresa.

Introducción

El final del siglo XX e inicios del XXI han visto un gran aumento de las tecnologías de información y la comunicación, las cuales han acelerado la conectividad de las personas a largo y ancho del globo, haciendo de la interacción personal, independientemente de la separación física, un asunto inmediato y de flujos acelerados (Palma, 2014). Dentro de este tipo de tecnologías se encuentra la conectividad por vía celular, la cual ha generado la creación de mercados en los que empresas particulares se ofrecen a prestar estos servicios y vender los aparatos y accesorios necesarios para que las personas puedan contar con esta herramienta en su diario vivir (Aguado & Martínez, 2008).

La experiencia colombiana no ha estado al margen de esta tendencia mundial, y tanto las empresas como el gobierno nacional han iniciado y mantenido un rumbo hacia el aumento de la oferta de este tipo de servicios de tecnología digital, de la mano de una regulación que demarca la relación entre operadores, empresas y clientes (Gómez, Polo, & Rivera, 2011). En el país ya se han posicionado nueve empresas comercializadoras de telefonía celular que ofrecen servicios para la conectividad, tal como minutos, mensajes y datos (Claro, Tigo, ETB, Uff, Virgin Mobile, UNE, Movistar, Avantel y Éxito Móvil), de la mano de microempresas dedicadas a la importación y distribución de equipos celulares y diferentes tipos de accesorios.

La relación entre estos grandes operadores, de diversificado portafolio de servicios y bienes ofrecidos, y las pequeñas y medianas empresas (Pymes) es asimétrica, en la medida en que las primeras han logrado posicionarse en el mercado, obteniendo mayor visibilidad y confianza por parte de la ciudadanía en general (Gómez, Polo, & Rivera, 2011). Esta situación lleva a pensar en la necesidad de estudiar a un mercado en el que se llegan a presentar este tipo de relaciones, buscando las medidas necesarias para superarla.

En el presente trabajo se plantea que una forma de asegurar el posicionamiento estratégico de Pymes comercializadoras de telefonía celular y accesorios es mediante la fidelización de clientes. Para ello, se debe pensar en estrategias que faciliten la visibilidad de la marca en el mercado, a la vez que se asegure la confianza en posibles clientes futuros. El objetivo del presente trabajo es diseñar un programa de fidelización de clientes para pequeñas empresas, dirigido a una empresa comercializadora de telefonía celular y sus accesorios: CELLCOMP LTDA.

CELLCOMP LTDA es una PYME comercializadora de aparatos celulares y sus accesorios (cargadores, forros, protectores, etc.). Inició operaciones en 2002, cuando se registró oficialmente ante Cámara y Comercio. Desde entonces, su misión ha sido brindar a sus clientes una atención que garantice su satisfacción y confianza, de manera que a través de esto se genere el valor agregado al producto ofrecido por la empresa. En promedio, se reciben cerca de 36 clientes diarios, en un horario de 8:30am a 9:30pm, de lunes a sábado, a quienes se les brinda una atención directa y personalizada. Para el dueño de la empresa, como para los empleados que trabajan en ella, el principal foco de atención son precisamente los clientes. Para ello, aunque hasta la actualidad, tras catorce años de funcionamiento, ha funcionado su esquema, es necesario generar estrategias de fidelización que permitan competir de manera más eficiente en el nicho económico que se ha creado en torno a esta actividad.

Lo deseable es que gerentes y líderes de las organizaciones empresariales conozcan y pongan en práctica las relaciones que se establecen con los clientes, con el fin de elegir las estrategias más adecuadas para cada empresa en relación a la fidelización. Es de destacar que la interrelación empresa-cliente permite conocer los intereses y necesidades de los consumidores, lo cual es una valiosa información que les permite mejorar la planeación, y estructurar ventajas comparativas que ayuden a perdurar en un ambiente empresarial cambiante, debido a los avances de la tecnología, en específico en la tecnología de comunicación por telefonía celular.

Para lograr esto se ha hecho necesario primero hacer un diagnóstico situacional basado en la cultura corporativa y el entorno interno y externo de CELLCOMP LTDA, del cual dependen las variables a tratar en la propuesta de fidelización de la empresa. En este proceso se ha optado por una investigación de tipo descriptiva, contando con un diseño bibliográfico y de campo sobre una muestra no probabilística de cien clientes, que se ha escogido en relación con los objetivos del presente trabajo.

El diseño bibliográfico permitirá la incorporación de la investigación dentro de la teoría actual, como de los estudios hechos sobre la materia en el país. El estudio de campo se realizará a partir de una encuesta sobre la muestra de clientes. Con esta se pretende lograr identificar claramente cuáles son sus necesidades, gustos, sugerencias y voluntades en torno a los productos comprados y a la atención recibida, con el fin de generar el programa de fidelización basado en la realidad particular.

Todo lo anterior se presentará en el presente escrito en una división de tres capítulos. En el primer capítulo se buscará hacer una delimitación del entorno en el cual se mueven las Pymes del sector de telefonía celular en el país. En el segundo capítulo, derivado de los resultados abordados en el anterior, se ampliará sobre la importancia de la fidelización de clientes; y posteriormente se hará un diagnóstico del tratamiento de clientes por parte de una empresa de comercialización de telefonía celular y accesorios en Colombia.

Lo que se busca en estos dos capítulos iniciales es partir de un panorama más general a uno más particular, que permita entender al funcionamiento de la organización en su contexto, y también desde su gestión interna en tanto al tratamiento de clientes y la oferta de bienes y servicios que se le hacen. El filtro para llegar a entender la particularidad del funcionamiento de esta empresa es la importancia de los clientes, ya que sería desbordado entender todas las ramas de la operación logística de esta organiza-

ción a la luz de un objetivo claro como el planteado en la presente investigación.

El tercer capítulo, a partir de los hallazgos en el diagnóstico, tanto interno como externo, se propondrá una estrategia de fidelización de clientes. En esta propuesta será necesario el estudio de campo que se ha propuesto en esta investigación como uno de los diseños metodológicos. Al finalizar se presentarán las conclusiones a las que se ha llegado en esta investigación.

El problema

Planteamiento del problema

El nuevo orden mundial, marcado por la revolución tecnológica; la internacionalización de los mercados producida por el fenómeno de la globalización, el surgimiento de acuerdos económicos, y el dinamismo en las políticas económicas y comerciales, han provocado el crecimiento vertiginoso de gran cantidad de empresas. Este crecimiento ha producido una oferta de bienes y servicios superior a la demanda, por lo cual las empresas deben asumir estrategias para su posicionamiento en el mercado. Una de estas estrategias es la fidelización de clientes o mercadeo relacional, entendida como la orientación enfocada hacia la satisfacción de los clientes y las relaciones con ellos a largo plazo.

La fidelización de clientes consiste en centrarse no en los productos y servicios de una empresa, sino en la máxima satisfacción que se puede brindar a un cliente. “La gestión de fidelidad del cliente es una estrategia que permite identificar a los clientes más rentables para conservarlos y aumentar los ingresos que procedan de ellos, a través de relaciones interactivas de valor añadido a largo plazo” (García Arca, Freijeiro Álvarez, Loureiro Álvarez, Lucio Mera, Pérez Troncoso, Silva Novoa y Fernández Martos, 2010, pág. 131).

Para llevar a cabo una estrategia de fidelización, primordialmente se debe tomar en consideración las necesidades e intereses del cliente; y bajo un proceder basado en el diagnóstico interno y externo de la empresa, la orientación de mercado y la planificación de la puesta en práctica de un programa de fidelización.

Es de notar que existe la creencia común de que las estrategias de mercadeo exigen un volumen enorme de recursos tal, que solo puede ser asumida por las grandes empresas, para poder invertir en investigación de mercados y gastos de publicidad. Sin embargo tanto para las pequeñas, medianas y grandes empresas, es una necesidad centrarse en los clientes.

En este sentido, para las pequeñas empresas constituye un reto llevar a cabo programas de fidelización, “[...] a la hora de fidelizar a sus clientes, como garantía de perdurabilidad en el tiempo, el problema para las pymes ya no es de dinero sino de estrategias de servicio, de comunicación, de información y de producto”. (Universidad del Rosario, 2008, p. 02).

Así, el énfasis de un programa de fidelización para pequeñas empresas, para la configuración de un programa de fidelización, debe realizar énfasis en las necesidades de los clientes y no en el gasto publicitario.

Formulación del problema

Basado en la realidad anteriormente descrita, se plantea la siguiente interrogante de investigación:

¿Cómo debe ser un programa de fidelización de clientes para una pequeña empresa de telefonía celular, y sus accesorios? Para responder a esta pregunta se realiza la siguiente sistematización de la investigación:

¿Cuál es el direccionamiento estratégico de empresa de telefonía celular, y sus accesorios?

¿Cuál es la situación actual de la empresa de telefonía celular, y sus accesorios basado en la cultura corporativa y el entorno interno y externo?

¿Cuáles son los lineamientos para evaluar el desempeño empresarial de la empresa de telefonía celular, y sus accesorios?

Antecedentes de la investigación

En cuanto a los trabajos de investigación realizados con el tema tratado, se considera el trabajo realizado por los investigadores Franco Restrepo, Restrepo Restrepo, y Sánchez Giraldo (2013), en su trabajo titulado “Las prácticas de mercadeo, un aporte a la competitividad de las pequeñas empresas de servicios en la ciudad de Medellín” como trabajo de grado para optar al título de magíster en mercadeo de la Universidad de Manizales, Colombia.

Argumentan los investigadores que cada proceso interno de una organización es de vital importancia para ser competitivo. Uno de ellos corresponde a la gestión de mercadeo que requiere tener las capacidades y contar con los recursos para la planificación y desarrollo de actividades relacionadas con la comprensión del entorno y del mercado, necesarias en la formulación e implementación de objetivos, metas y estrategias que ayuden a lograr excelentes resultados en asuntos como: el posicionamiento de marca, la fidelización de compra, una mayor participación de mercado y el aprovechamiento de nuevas oportunidades cuando se logran identificar.

Señalan además los investigadores que las pequeñas empresas, proporcionan hoy en día una parte importante en las perspectivas futuras de crecimiento en muchos países en todo el mundo, y están operando en un entorno caracterizado por la globalización, donde cada vez existe mayor competencia nacional e internacional.

El trabajo presentado por los investigadores muestra el resultado de analizar el efecto de las prácticas del mercadeo sobre la competitividad a partir de la teoría de recursos y capacidades en las pequeñas empresas de servicios de la ciudad de Medellín. Para ello se estructuraron el marco teórico desde una perspectiva estratégica, y llevaron a cabo un estudio desde un enfoque cuantitativo y de tipo concluyente descriptivo de corte transversal mediante el uso de un cuestionario estructurado y directo.

La contribución de este trabajo se enfoca básicamente en identificar las características competitivas de las pequeñas empresas de servicios y evaluar el aporte de las prácticas en mercadeo a los procesos de toma de decisiones estratégica y operativa.

Otro trabajo de investigación a considerar es el realizado por González (2012), titulado “Incidencia de la cultura en el marketing relacional practicado por la tienda de barrio a sus clientes”. Este estudio busca explicar desde una perspectiva etnográfica y sociológica, las razones por las cuales las tiendas de barrio en Neiva (Colombia) no fracasaron frente a las llegadas de las grandes cadenas de supermercados, para su desarrollo se aleja del manejo instrumental del marketing y se analiza la influencia que ejerce la cultura en las relaciones de intercambio practicado entre tenderos y consumidores en la tienda tradicional de barrio.

Esta investigación presenta una mirada alterna a los enfoques tradicionales en el sentido de presentar al consumidor como un ser humano imbricado en una realidad social y no como una cuestión de simple intercambio

y para alcanzarlo, se generará y se validará un instrumento de medida de cultura de la compra de los consumidores de las tiendas tradicionales de barrio. El aporte de esta investigación, se basa en la influencia que ejerce la cultura del consumidor sobre las relaciones de intercambio en la tienda tradicional.

Otra investigación es la de Valencia Garzón, J. (2011), titulado “Diseño de una estrategia de fidelización de clientes para confecciones gama, empresa pyme del sector de confecciones de uniformes empresariales”; como trabajo de grado de la Maestría en Administración de la Universidad ICESI en Santiago de Cali, Colombia.

Señala este investigador que el objetivo de su trabajo de grado es diseñar una estrategia de fidelización para una empresa pyme del sector de confecciones. Para ello elaboró un estudio de mercado para medir la satisfacción con el servicio de dotación de uniformes de los clientes activos de la empresa.

El autor midió los procesos involucrados en la negociación y el grado de importancia que tienen para los clientes, quienes calificaron como factores muy importantes en la negociación la cantidad de muestras de diseños y telas, la respuesta a reclamos y la calidad de atención del asesor como los más relevantes.

Los estudios arrojaron resultados sobre la baja calificación que tienen los clientes de los aspectos de puntualidad en las entregas, atención del asesor comercial y la respuesta a reclamos. Con base en esta información diseñó estrategias de mercadeo que fortalezcan estos aspectos.

La contribución de este trabajo es la importancia de enfocar la organización hacia los clientes, para ello se deben adoptar políticas claras de conocimiento del consumidor, elaborando estudios de mercadeo que permi-

tan conocer cuáles son los factores relevantes que los clientes valoran antes, durante y después de la negociación, con base en esta información elaborar las estrategias de fidelización pertinentes.

Finalmente se consideró el trabajo de Restrepo Torres (2005), titulado “El mercadeo relacional observado en la práctica empresarial de las PYMES Universidad & Empresa”, de la Universidad del Rosario Bogotá, Colombia.

Su autor llevó a cabo esta investigación como parte del interés por reconocer la importancia y práctica del mercadeo relacional en el desarrollo de un sector productivo o una organización, que pretenda la perdurabilidad como objetivo central de su gestión. Particularmente, se concentra en la observación de las PYMES, debido a su naturaleza, impacto económico en el desarrollo del país y papel que cumplen en la estructura empresarial.

La observación del autor tiene una característica especial: sus categorías de análisis se relacionan con las prácticas de mercadeo que tienen que ver con las relaciones entre los clientes y la organización, es decir, las prácticas de ventas, publicidad, distribución, servicio, comunicación y operaciones, que de una u otra manera intervienen en la consolidación de un mercado y desde las cuales se construye el concepto de fidelización.

En el proceso investigativo, estas categorías se organizan en cuatro planos que se asocian a través del análisis de correspondencia en la denominada matriz de ubicación estratégica, la cual sintetiza, en un mapa de fácil observación, la tendencia de las PYMES para este caso. Igualmente, este ejercicio tiene como utilidad final la posibilidad de emplearse como herramienta de diagnóstico de mercados, en cualquier organización que desee observar su estilo y manera de establecer relaciones con sus mercados.

La contribución de esta investigación está relacionada con la tecnología blanda, el mercadeo relacional, y sus conceptos y herramientas de gestión, que a través de una metodología de diagnóstico, propuesta en esta investigación, permita a un sector o una organización aplicar el proceso, analizar los resultados y definir la gestión en estos asuntos de los mercados.

Capítulo 1. Clientes de Pymes comercializadoras de telefonía celular y accesorios

1.1. Marco teórico

El marco teórico, aplicando una estrategia documental, permite el estudio del conocimiento acumulado realizado a través de trabajos de investigación y aspectos conceptuales, en este caso dentro del área de conocimiento relacionada con la fidelización de clientes aplicada a pequeñas empresas comerciales. La búsqueda, selección, organización y disposición de este sustento teórico sirve como fuentes de información para un tratamiento racional de la presente investigación. Se tratará particularmente el concepto de empresas pequeñas, planeación estratégica y fidelización de clientes.

1.1.1. Concepto de pequeñas empresas

Según el Ministerio de Comercio Industria y Turismo (2011) en Colombia, y mientras se reglamenta el artículo 43 de la Ley 1450 de 2011, los parámetros vigentes para clasificar las empresas por su tamaño son las siguientes: artículo 2º de la Ley 590 de 2000, modificado por el artículo 2º de la Ley 905 de 2004. Disposición que exige el cumplimiento de las dos condiciones de cada uno de los tipos de empresa:

1. Microempresa

- a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores
- b) Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

2. Pequeña empresa

- a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores.
- b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

1.1.2. Planeación estratégica

La planeación estratégica es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos. Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización, obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así, como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. Aguilar (2000) indica:

Los cambios registrados durante las últimas décadas hicieron crecer la complejidad de los problemas de la administración al mismo ritmo que la actividad económica e industrial, de tal suerte que el hombre de empresa debe hacer conciencia y razonar que en un ambiente de cambios acelerados, la administración de los mismos es un desafío y una oportunidad que debe ser afrontada con un método y, ese método se llama planeación (p, 13).

La finalidad de la planeación estratégica es la de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo.

1.1.3. Fidelización de clientes

Debe partirse de dos ideas clave: 1. Las empresas no sostienen en el tiempo solo sus ventas; y 2. Existe y debe aprovecharse el valor de vida de los clientes, el cual es los ingresos aportados por cada cliente en el largo plazo. Teniendo presente estas ideas se define la fidelización como un proceso de construcción de: “vínculos que permitan mantener una relación rentable y duradera con los clientes, en la que se generen continuamente acciones que les aporten valor y que permitan aumentar sus niveles de satisfacción” (Alcaide, Bernués, Díaz-Aroca, Espinosa, Muñiz y Smith, 2013, p.12). De tal manera que puede considerarse como una planeación enfocada al cliente, que corresponde al largo plazo.

Un programa de fidelización debe llevarse a cabo con una metodología de planeación que debe partir de un diagnóstico del entorno empresarial y debe realizarse la consideración de las necesidades e intereses de los clientes; sus beneficios comerciales son:

- Identificar a los clientes más importantes.
- Crear o lanzar nuevos productos y servicios en función de los hábitos de compra.
- Fomentar un servicio personalizado en un mercado masivo.
- Incrementar las compras realizadas por los clientes existentes.
- Aumentar el rendimiento.
- Afrontar con mayor eficacia de costes la captación de nuevos clientes.
- Mejorar la cuota de un cliente. (García, Freijeiro, Loureiro, Lucio, Pérez, Silva y Fernández, 2010, p. 133-134).

De lo anterior se destaca una atención personalizada de los clientes, procurando de ellos el mayor número de compras posibles; también destaca el programa captar nuevos clientes.

Los objetivos principales de un programa de fidelización consisten en clarificar los clientes objetivo, y determinar el tipo de vínculo que se va a desarrollar ellos.

Cualquier programa de fidelización persigue unos objetivos concretos. Estos objetivos se resumen en:

- Cada cliente comprará el máximo de nuestra marca del total de su gasto en una categoría (cuota de cartera).
- Cada cliente comprará nuestros productos el máximo tiempo de vida posible (Valor de vida).
- Cada cliente nos recomendará al mayor número posible de nuevos clientes. (García Arca, Freijeiro Álvarez, Loureiro Álvarez, Lucio Mera, Pérez Troncoso, Silva Novoa y Fernández Martos, 2010, pág.134).

Por otra parte se hace necesario precisar los contenidos de valor para los productos o servicios, como se va a presentar estas estrategias a los clientes, y finalmente, como se evaluará el programa de fidelización. “Se trata de [...] una estrategia para la creación, desarrollo y consolidación de una relación debidamente estructurada y formalizada en todas sus vertientes con los clientes” (Alcaide, 2015, p.31).

En la siguiente figura se muestra la importancia de la fidelización de clientes.

1	Ahorro en la gestión comercial: vender a un nuevo cliente puede llegar a ser, según el sector de negocio, hasta 17 veces más caro que vender a un cliente actual.
2	Los clientes leales generan menos costes operativos, ya que conocen a fondo los productos o servicios de la empresa y requieren menos ayuda en el proceso de compra.
3	Los clientes leales traen (gratis) otros clientes a la compañía a través de la comunicación boca a boca positiva, las referencias de los clientes satisfechos, etcétera.
4	Los clientes leales tienden a aceptar más fácilmente precios más altos.
5	Ventas más frecuentes, mayor repetición de negocios con los mismos clientes.
6	Un más alto nivel de ventas individuales a cada cliente (los clientes satisfechos compran más de los mismos servicios y productos).
7	Más ventas: los clientes satisfechos se muestran más dispuestos a comprar los otros servicios o productos de la empresa.
8	Menores gastos en actividades de marketing (publicidad, promoción de ventas y similares): las empresas que no son capaces de crear clientes leales se ven obligadas a hacer mayores inversiones en marketing para «reponer» los clientes que pierden continuamente.
9	Menos quejas y reclamaciones y, en consecuencia, menores gastos ocasionados por su gestión.
10	Mejor imagen y reputación de la organización (mayor capacidad para atraer nuevos clientes).
11	Un mejor clima de trabajo interno, ya que los empleados no están presionados por las continuas quejas de los clientes disgustados.
12	Mejores relaciones internas entre el personal, ya que todos trabajan, unificados, hacia un mismo fin.
13	Menos quejas y absentismo por parte del personal (más alta productividad).
14	Menor rotación del personal (menores costes de formación de los nuevos empleados).
15	Una mayor participación de mercado.

Figura 1. Beneficios directos de la satisfacción y fidelización de los clientes

Fuente: Tomado de Alcaide, J. C. (2015), p. 24.

1.2. Diagnóstico sobre la relación entre clientes y CELLCOMP LTDA.

En el presente apartado se presentarán los hallazgos propios de la forma en la que se lleva a cabo la relación entre empleados y dueño de CELLCOMP LTDA y sus clientes. Previamente se presentará específicamente a la empresa y el marco metodológico bajo el cual se llevará a cabo dicho análisis. La presentación de la empresa se hará según la revisión documental y lo evidenciado en la observación directa.

1.2.1. Presentación de CELLCOMP LTDA

CELLCOMP LTDA inició operaciones en 2002, cuando se presentó oficialmente ante Cámara y Comercio, bajo la dirección de un fundador que hasta la fecha se mantiene como su dueño. En la actualidad cuenta con seis empleados, quienes trabajan de lunes a sábado en una jornada de 8:30am a 9:30pm, con horarios de descanso y receso. Por la cantidad de empleados que trabajan en el lugar, se puede decir que es una microempresa en el sector (Ley 905, 2004, art. 2).

En cuanto a la planta física de la empresa, su disposición consta de dos divisiones principales: tienda y almacén. En la tienda se exhiben algunos productos para que llamen la atención de los clientes y puedan revisar lo que quieren comprar. En este lugar se brindan además facilidades para la comodidad de los clientes, tales como sillas mientras esperan a ser atendidos. En el almacén se guardan diferentes unidades de una misma referencia de producto para la venta.

Su cometido desde entonces ha sido el de brindar atención directa y personalizada a personas interesadas en la compra de teléfonos celulares y los diferentes accesorios relacionados con ellos, tales como cargadores, forros, protectores, en una amplia gama de productos que tienden hacia la presentación de objetos con los cuales se pueda llegar a sentir identificado¹ el cliente, bien sea por el color, el material del producto o las ilustraciones y ornamentos que pueda tener (lentejuelas, taches, brillantinas).

La misión de la empresa es ser: “una empresa comercializadora de celulares y sus accesorios, encargados de garantizar de manera confiable y eficiente las necesidades de nuestros clientes, generando así gran valor a nuestra empresa” (CELLCOMP, s.f, párr. 1). En esta forma de presentar-

¹ Se habla acá de un proceso de identificación entre el cliente y productos dependiendo de su color, material y decoración, puesto que se ha hecho cada vez más evidente que, dada la importancia de los teléfonos celulares en la vida diaria, en torno a este se han creado servicios y productos que buscan cada vez más la personalización de estos dispositivos, de manera que se carguen de significado para su usuario, siempre en relación de gustos y disposiciones personales (Treviño & Millán, 2007).

se, se puede ver que, desde su propuesta inicial, CELLCOMP LTDA se ha planteado como una empresa encaminada particularmente hacia la atención al cliente. Esto se puede ver también en su visión, cuando dicen que buscan que la empresa sea reconocida en el medio: “Por la satisfacción del cliente, siempre facilitando los mejores productos garantizando un mejoramiento continuo”. (CELLCOMP, s.f, párr. 2).

Si se tiene en cuenta que este es un nicho en el que abunda la oferta, precisamente con la intención de llegar a cada vez más clientes con crecientes necesidades y requerimientos de las tecnologías celulares (tanto en aparatos como en servicios). Como se presentó anteriormente, en este entorno particular los clientes tienen un gran poder de decisión y son una fuerza muy importante. Por esta razón, el hecho de que CELLCOMP LTDA plantee que su principal esfuerzo radica en generar valor a partir de una atención propicia para el cliente, se puede considerar como una oportunidad clave para la empresa, pues se encuentra guiada en el camino más adecuado para alcanzar mayor visibilidad dentro de este sector particular.

Ahora bien, resulta pertinente revisar las formas en las cuales lleva a cabo esta relación con sus clientes, de tal manera que se puedan ubicar situaciones problemáticas o en las que se pueda hacer una mejora, de manera tal que se pueda generar una propuesta de fidelización acorde con las necesidades y búsquedas de los clientes. Unas cuantas anotaciones pueden hacerse antes de la presentación formal de los resultados de las encuestas aplicadas a clientes.

Debe iniciarse por aclarar, entonces, que la empresa recibe diariamente en promedio 32 clientes, a quienes se les brinda atención directa y personalizada. Diariamente, en recepción y trato de clientes, se estableció como política de la empresa, la presencia de mínimo dos empleados. Todos los empleados de la empresa, al iniciar su vinculación son capacitados para la atención al cliente, en aspectos relacionados con la forma en la

que se espera que se reciba, el tipo de trato, vocabulario y tono que se espera que manejen mientras atienden. Además de esto, para los empleados nuevos se planea una estrategia de delegación de funciones gradual. Esto es, mientras inicia, sus trabajos incluyen aspectos más elementales de la atención al cliente y tiene siempre el acompañamiento de alguien que ha trabajado por más tiempo en el lugar. Posteriormente, en la medida en que se ve que aprende la información necesaria se aumentan funciones a su cargo.

Si bien el método de pago primario es de contado, efectivo principalmente, la empresa ofrece a clientes frecuentes la posibilidad de llevar productos a crédito.

Por lo general, los clientes esperan de 15 a 20 minutos a ser atendidos por los empleados de CELLCOMP LTDA. Mientras esperan, los clientes tienen la facilidad de sentarse en sillas dispuestas para ellos o revisar la oferta de productos que se encuentran en exhibición.

En cuanto al seguimiento y registro de clientes se tiene que se lleva a cabo a través del almacenamiento de facturas. Se crea una base de datos solo para los clientes que han solicitado crédito.

La empresa entiende que un cliente ha quedado satisfecho con la atención y el producto comprado cuando regresa o envían referidos, asunto que casi siempre es comentado por nuevos clientes. En tanto a los procesos de reclamación, estos buscan ser resueltos siempre de forma inmediata. Es decir, se escucha al cliente, se revisa el producto y se da una respuesta en el mismo momento. Esta puede incluir la devolución del dinero, pero principalmente el canje por otro que sea solicitado, teniendo en cuenta los precios y las referencias.

1.2.2. Marco Contextual

Este trabajo se basará en una pequeña empresa comercializadora de telefonía celular y sus accesorios. Dentro de su portafolio de bienes y servicios comercializa: celulares, y accesorios para celulares.

1.2.3 Marco Económico

Diario Semana (2015) indica que en Colombia el servicio de telefonía móvil no para de crecer. Según el primer informe trimestral de las TIC del año 2015, hay 55.415.297 abonados del servicio celular. Del total de estos usuarios, el 19,96 % paga un plan de celular mensual y el 80,04 % se mantiene en modalidad prepago.

Al cierre del primer trimestre del 2015, la participación en el mercado de telefónico móvil se encuentra distribuida de la siguiente manera: Claro, 52,53%; seguido por Movistar, con una participación del 23,25%; Tigo permanece en el tercer lugar, con 17,49%; mientras Virgin Mobile es el líder de los operadores virtuales, con 3,82%; a su vez Uff Móvil tiene 0,83 %.

1.2.4. Marco legal de la fidelización de clientes

El marco legal acerca de la fidelización de los clientes se encuentra relacionado con lo establecido en el Decreto 3466 de diciembre 2 de 1982 por el cual se dictan normas relativas a la idoneidad, la calidad, las garantías, las marcas, las leyendas, las propagandas y la fijación pública de precios de bienes y servicios, la responsabilidad de sus productores, expendedores y proveedores, y se dictan otras disposiciones:

Artículo 31. Responsabilidad de los productores en razón de las marcas, las leyendas y la propaganda comercial. Todo productor es responsable por las marcas y leyendas que exhiban sus productos (bienes o servicios), así como por la propaganda comercial de los mismos, cuando su contenido no corresponda a la realidad o induzca a error al consumidor. Se consideran contrarias a la realidad o que inducen a error, las marcas, las leyendas y la propaganda co-

mercial que no correspondan, en todo o en parte, a las condiciones de calidad e idoneidad registradas, o a las contenidas en las licencias expedida o en las normas técnicas oficializadas, o a las reconocidas ordinarias y habitualmente cuando se trate de bienes y servicios cuya calidad e idoneidad no hayan sido registradas, no siendo obligatorio su registro.

Estas consideraciones se relacionan con la fidelización de clientes, en el sentido de la responsabilidad que debe tener los productores o proveedores de telefonía celular.

1.2.5. Metodología

La recolección de datos en campo se realizará mediante la implementación de una encuesta (ver Anexo 1) a una población de cien clientes de la compañía, en la que las preguntas funcionan como ítems para guiar la investigación. Esta muestra no probabilística de cien personas, enfocada básicamente a clientes de la empresa. Se ha escogido esta, puesto que se busca trabajar particularmente sobre los clientes de la empresa y no sobre la población en general que busca comprar aparatos electrónicos o accesorios. Esta muestra se articula con los objetivos de la presente investigación. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010):

La elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación. (p. 176)

De esta forma, puede sustentarse una muestra no probabilística para la presente investigación, según se apega a los objetivos particulares de entender las formas en las cuales se puede llegar a crear un modelo de fidelización de los clientes de la empresa. Además de esto, por disposi-

ción de capital humano y económico se ha escogido una muestra por conveniencia, la cual se elegirá a la salida de la empresa con las personas que han comprado con ellos, lo que permitirá asegurar que las personas encuestadas en efecto sean clientes. Debe mencionarse, además, que en la actualidad se cuenta con la base de datos de la empresa, por lo que este es el medio disponible más efectivo con el que se cuenta para la presente investigación. Una muestra por conveniencia puede escogerse bajo “casos disponibles a los cuales tenemos acceso” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 401). En este caso, abordar a los clientes a la salida del local comercial de la empresa es el medio disponible a nuestro alcance.

Las consideraciones anteriormente expuestas permiten a la presente investigación la selección de una muestra que más se ajuste a los objetivos y a las posibilidades propias. Además de esto, debe considerarse que, dado que es una empresa comercializadora de aparatos de telefonía celular y sus accesorios, el flujo de clientes puede llegar a ser bastante amplio, por lo que puede propenderse por la delimitación de una muestra que sea lo suficientemente grande como para permitir que exista una suerte de diversidad en las respuestas, pero también que sea manejable, según los recursos disponibles para realizar la investigación. Se ha escogido una muestra de cien personas, pues es la cantidad que mejor se acopla a las condiciones previamente expuestas.

En el análisis y presentación de los resultados, se procederá a organizar, evaluar y verificar los resultados de cada ítems debidamente procesado en cuadros estadísticos simples, para lo cual se utilizarán criterios, instrumentos y procedimientos estadísticos y matemáticos, mediante hojas de cálculo de sistemas computarizados (bajo el software excel); para la posterior tabulación de los mismos e interpretación de los datos, en función de los objetivos correspondientes, con la finalidad de evidenciar si estos serán alcanzados y, si las interrogantes de la investigación se resolvieron.

Por lo tanto, una vez obtenidos los resultados, los mismos serán presentados a través de la representación gráficas descriptivas, lo cual servirá de base para emitir las conclusiones a las que se llegará en la investigación. Tal análisis, además, de ayudar a detectar aquellos aspectos en los cuales existen las fallas y fijar las pautas que vayan pro de establecer los correctivos pertinentes. Para el manejo de la información se considerará el siguiente procesamiento:

Tabla 1. Esquematización del manejo de la información.

Técnica	Instrumento	Procesamiento
▪ Observación Directa	Toma de Notas	Registro
	Listas de Cotejo	Clasificación
	Guías de Observación	Tabulación
▪ Cuestionarios	Cuestionarios	Inducción
▪ Análisis Documental	Computadora	Análisis-Síntesis

Fuente: La autora (2016).

El procedimiento a utilizar para esta investigación se basa en la división de tareas por fases, de la siguiente manera:

Fase I. En esta fase se llevó a cabo la selección del tema, donde se realizó el planteamiento del problema, el objetivo general y los objetivos específicos y por último la justificación de la problemática.

Fase II. En esta fase se procedió a considerar el marco de referencia, desarrollando el marco teórico o estado de arte de la investigación en base a todo el material bibliográfico encontrado, las bases teóricas, que apoya el entendimiento del trabajo.

Fase III. En esta fase abarca el marco metodológico el cual está estructurado por el tipo y diseño de la investigación, la técnica utilizada para la recolección de datos y el procedimiento metodológico que se llevó a cabo para realizar dicha investigación.

Fase IV. En esta fase se procederá a estructurar el análisis de lo recabado en base a la búsqueda de material bibliográfico y en base a la observación guiada del fenómeno, y las conclusiones y recomendaciones pertinentes al estudio.

1.2.6. Análisis de las condiciones de CELLCOMP LTDA y de las encuestas aplicadas a clientes

En este apartado se presentará de manera clara el diagnóstico que se ha hecho sobre la empresa CELLCOMP LTDA. En primer lugar, se abordará un análisis de la forma en la que se lleva a cabo la relación con los clientes, según lo anotado tras la observación directa y la revisión documental. Se contemplarán los siguientes aspectos: espacio físico, empleados, tiempo de espera, facilidades de pago, identificación de la satisfacción de clientes y bases de datos de clientes.

Espacio físico: puede decirse que presenta las condiciones necesarias para la atención al cliente, al presentar los productos disponibles en exhibidor y ofrecer facilidades de descanso para que las personas esperen a ser atendidas.

Empleados: en lo referente a los empleados de CELLCOMP LTDA debe anotarse que la empresa realiza un proceso de capacitación que busca generar e inculcar una ética de la atención particular, mientras se hace un proceso de seguimiento y verificación de la compatibilidad de la persona con el cargo asignado. Esto permite ver que las personas son adecuadas para la función que desempeñan.

Se resalta que para la empresa es sumamente importante mantener una coherencia entre sus principios, sus valores, su misión y su visión con las capacidades del talento humano, con el fin de cumplir con los retos que le exige la alta competitividad del mercado actual, y de mantener unos buenos niveles de rendimiento y productividad que aseguren un constante crecimiento. Una de las estrategias claves que se pueden para mantener esta coherencia entre los principios y los objetivos con las cualidades y

capacidades del equipo de trabajo, ha sido realizar capacitaciones periódicas, en donde no sólo se potencien los conocimientos de los trabajadores, sino en donde se fomente la participación y la comunicación, se alineen las capacidades con la misión de la empresa, y se genere una apropiación de los valores que rigen el desarrollo de la compañía en torno al equipo de trabajo

Por otro lado, el diseño de estrategias de capacitación, ha sido vital para incentivar una mejor comunicación entre las distintas áreas, de tal manera que se identifiquen los problemas y las fallas a tiempo, promoviendo estrategias conjuntas para darles solución. Con ello también se ha fomentado la participación, motivando a las personas que hacen parte de las distintas áreas a generar aportes para cumplir las metas y para sentirse responsables por el desarrollo de éstas.

Tiempo de espera: en torno al tiempo de espera puede haber diferentes opiniones. De manera general, un tiempo de espera de 15 a 20 minutos puede ser considerado como alto, si se tiene en cuenta, además, que el cliente puede encontrar fácilmente otra empresa en el sector que pueda ofrecerle el mismo producto y tal vez en menos tiempo. Sin duda alguna, la efectividad es un factor fundamental para mejorar la percepción y la fidelidad de los clientes, por lo cual se deben diseñar y aplicar estrategias que ayuden a reducir los tiempos de espera.

Facilidades de pago: en general, se plantean diferentes posibilidades de pago dentro de las posibilidades de la empresa, teniendo en cuenta su tamaño en relación con el capital económico.

Identificación de la satisfacción de los clientes: en este aspecto se han identificado aspectos tanto positivos como negativos dentro de la empresa. Por un lado, se contempla como un aspecto positivo el que se interpreten ciertas acciones de los clientes (como sonreír) un signo de aprobación frente al trato recibido. En una empresa con trato directo y todavía en

etapa inicial, este tipo de identificaciones son provechosas. Sin embargo, esto debe confrontarse con la falta de un seguimiento claro de lo que ocurre. La empresa no ha implementado mecanismos para lograr medir la satisfacción de sus clientes, bien sea bajo el apunte directo de inconvenientes diarios o la realización periódica y sistemática de encuestas de satisfacción a clientes.

Bases de datos de clientes: en este aspecto se presenta un aspecto negativo de la empresa en relación con sus clientes. Estos no se presentan en una lista adecuada de intereses y variables de edad, género y estrato socioeconómico, de manera que se pueda hacer una adecuada segmentación de ellos y se pueda saber a ciencia cierta las relaciones entre ellas.

Las observaciones previamente presentadas se pueden ver de manera resumida en la Tabla 2. En esta se califican los diferentes aspectos presentados anteriormente y se califican de manera positiva (+), negativa (-) o intermedia (+/-). En estas últimas dos calificaciones se identifican aquellos aspectos sobre los que se necesite hacer una mejora.

Tabla 2. . Diagnóstico a partir de la observación directa y la revisión documental

Aspecto	Situación
Espacio físico	+
Empleados	+
Tiempo de espera	-
Facilidades de pago	+
Identificación de la satisfacción de los clientes	-
Bases de datos de clientes	-

Fuente: el autor

Hasta el momento se puede evidenciar que en CELLCOMP LTDA es necesario trabajar en una propuesta de fidelización de clientes, en los que se planteen mejoras en torno a tiempos de espera, identificación de la satisfacción de clientes y bases de datos de clientes. Esta información en torno a los aspectos por mejorar puede ser ampliada con los resultados de la implementación de las encuestas a clientes.

Estas fueron realizadas a un total de cien clientes, de los cuales 62 fueron hombres y 38 mujeres, de manera conveniente a la salida del local después de realizada la compra. Se considera pertinente presentar la información socioeconómica recolectada, de manera que se pueda dilucidar sutilezas dentro de los gustos y requerimientos de la población. Esta se presentará en la Tabla 3.

Tabla 3. Información socioeconómica y de edad de las personas encuestadas

MUJERES. n=38			HOMBRES. n=62		
Edad	Rango	cantidad	Edad	Rango	cantidad
	18-25	5		18-25	6
	26-33	14		26-33	14
	34-41	7		34-41	23
	50-57	8		50-57	8
	>58	1		>58	2
Educación	Nivel*	Cantidad		Nivel	cantidad
	1	0		1	2
	2	6		2	16
	3	10		3	17
	4	13		4	11
	5	9		5	16
Estrato	Estrato	Cantidad	Estrato	Estrato	cantidad
	1	0		1	1

	2	8		2	17
	3	16		3	24
	4	12		4	15
	5	2		5	5
	6	0		6	0

*Los niveles se presentan de la siguiente manera: primaria (1), secundaria (2), técnica (3), tecnológica (4), profesional (5)
Fuente: la autora, a partir de encuestas.

De lo anterior, puede verse que los clientes escogidos fueron en su mayoría hombres. En el caso de los hombres se ve que el rango de edades que más asiste a la compra son los que tienen entre 34 y 41 años; y en las mujeres, las de 26 a 33 años. Hay mayor concentración de compras entre la población que va de los 26 a los 41 años en ambos géneros, lo cual indica un segmento de población en aquellas personas que oficialmente se esperan vinculadas al sistema laboral, con unas cuantas excepciones de menores sin ingresos propios y adultos mayores.

En las mujeres se ve una mayor cantidad de tecnólogas y técnicas que compran los servicios, mientras que en los hombres predomina el nivel técnico y profesional. En las mujeres se ve una mayor afluencia desde los estratos 3 y 4 y en los hombres en los 2 y 3. Se hizo evidente, sin embargo, la mayor compra en estratos que van del 2 al 4.

Estos datos deben ser aprovechados. En primer lugar, se debe tener en cuenta que la población de la que se trata es mayoritariamente joven, de la que se espera que tenga ingresos recurrentes. Esto se puede traducir en personas que saben de la tecnología, sus usos y sus necesidades, con una idea clara de lo que quieren y necesitan para su día a día, tanto en el ámbito personal como laboral, y que, puede esperarse, entiende de las especificaciones técnicas de lo que busca y le es ofertado y que están en la posibilidad económica de adquirirlo.

Además de esto, la edad se puede traducir también en un sinónimo de afán y celeridad. Según Escobar (2007), en el marco del mundo contemporáneo, y particularmente en torno a la construcción de sujetos jóvenes², se ha llegado a una reconfiguración de la concepción del tiempo, favoreciendo al instante, lo que ha tenido repercusiones en la sensación relativa del tiempo, de manera que las personas tienden a estar en un estado de constante afán. Si el rango mayoritario es de jóvenes, puede esperarse, en relación con Escobar (2007) que sean personas que favorezcan la celeridad, de lo cual se puede observar que esperan una atención rápida. Si se ve el tiempo de espera de 15 a 20 minutos en relación con este hecho, se puede ver una problemática incluso mayor que urge a prestar particular atención en esto en la propuesta de fidelización de clientes en CELL-COMP LTDA.

En cuanto a la encuesta aplicada, en primer lugar se muestra el formato utilizado:

Encuesta No.: _____	
Sexo:	
Mujer _____	Hombre _____ (Enc: No leer)
Edad	
18-25 _____	26-33 _____ 34-41 _____ 42-49 _____ 50-57 _____

² Aquí jóvenes se entiende a un rango amplio entre el inicio de la adolescencia y los treinta años.

Mas de 58_____

Educación

Primaria_____ Secundaria_____ Técnica_____ Tecnológica_____ Profesional_____

¿De qué estrato en su factura de electricidad?

1	
2	
3	
4	
5	
6	

1. ¿Desde hace cuántos años es cliente de esta empresa?

2. ¿Cómo supo de la existencia de esta empresa?

Recomendación de amigo/familiar	
Radio	
Televisión	
Publicidad en internet	
Lo encontró recorriendo locales	
Volantes	
NS/NR	
Otro	

(Enc: No leer)

(Enc: escribir abajo)

3. ¿Qué razones lo motivaron a escoger esta empresa?

El precio	
Los productos	
El trato recibido	
Es una pequeña empresa nacional	
NS/NR	
Otro	

(Enc: No leer)

(Enc: escribir abajo)

4. ¿Qué razones lo han llevado a permanecer en la empresa?

El precio	
Los productos son mejores y novedosos	
El trato recibido es mejor	
Ofrece facilidades de pago	
El orden en facturación	
Otro	

(Enc: escribir abajo)

5. El producto adquirido se hizo con el fin de

Darle uso personal	
Darle uso corporativo	
Regalo	
Venta	
Otro	

(Enc: escribir abajo)

6. ¿Con qué frecuencia anual cambia de celular?

1 vez al año	
--------------	--

2 veces al año	
3 veces al año	
>3 veces al año	
1 vez cada dos años	

7. Prefiere comprar sus celulares en

Tiendas de operadores al adquirir planes	
Almacenes de cadena	
Tiendas de productores de celulares	
Tiendas de tecnología pequeñas	
Vendedores callejeros	
Familiares/amigos	
Internet	

8. Prefiere comprar sus accesorios de celular en

Tiendas de operadores al adquirir planes	
Almacenes de cadena	
Tiendas de productores de celulares	
Tiendas de tecnología pequeñas	
Vendedores callejeros	
Familiares/amigos	
Internet	

9. ¿Qué quisiera que la compañía incluyera?

Compras por internet y domicilios	
Chats	
Mayor variedad de productos	
Mejor atención a clientes	
Regalos periódicos a clientes fieles	

Otro	
------	--

(Enc: escribir abajo)

Al aplicar esta encuesta se logró ver que asisten clientes que han comprado en la empresa casi que desde su inicio de operaciones (11 clientes aseguraron comprar desde hace 10 años, 3 desde hace 11 y 2 desde hace 12). Esto permite ver que la empresa ha logrado generar tácticas de fidelización a largo tiempo, por lo que puede entenderse un espacio y una política propicia para llevar a cabo una propuesta más ambiciosa.

Estos clientes, además, realizan las compras en este local para uso personal mayoritariamente (n=51) y en menor medida para uso corporativo (n=10). Esto podría indicar que uno de los segmentos en los que se podría mejorar sería en las compras para uso corporativo. En este aspecto se pueden generar estrategias de fidelización particulares que puedan mantener a los clientes, pero también atraer más.

En tanto al uso personal, de los clientes encuestados, se pudo ver una predominancia a cambiar el celular una (n=39) o dos veces (n=31) al año. Esto indica que habría anualmente compras aseguradas si se llega a un proceso de fidelización de clientes. Además, contemplar el lapso de espera para la siguiente compra de los clientes, teniendo en cuenta que pueden permanecer por varios años en compra en el lugar, puede dar pautas para establecer comunicación con ellos.

En tanto a la forma en la que se llegó a conocer de la empresa, la mayoría aseguró que por recomendación de amigos o familiares (n=59) o en el proceso de recorrer locales (n=37). Esto quiere decir que la empresa tiene un rango de alcance limitado, sin haberse insertado efectivamente en publicidad por otros medios. Debe considerarse, además, que dentro de los clientes encuestados, la mayoría prefiere comprar en pequeñas tiendas de tecnología sus aparatos celulares (n=33) y accesorios de los mismos (n=32).

Dentro de las razones para escoger la empresa, la principal aducida por los clientes fue el precio (n=39), los productos (n=25) y el trato recibido (n=27). Estos datos permiten ver la empresa ha logrado mostrarse atractiva en cuanto a precios, pero resulta llamativo que el trato recibido sea el segundo orden de razón para comprar allí. Esto podría entenderse o bien a partir de la prevalencia del precio del producto sobre otras cualidades, desde la perspectiva de los clientes, o que tal vez no se han logrado dinámicas que generen una diferencia tajante entre otras empresas similares en cuanto a la atención al cliente. En caso de ser la primera opción, se restringe la posibilidad de acción. En caso de ser la segunda, se pueden generar estrategias de mejora, que hagan del trato de clientes en CELL-COMP LTDA algo particular y llamativo.

En tanto a las razones para permanecer en la empresa, los clientes encuestados ubicaron el trato recibido en segunda posición (n=28), junto con el precio (n=28), mientras que la novedad y calidad del producto fue la primera razón aducida (n=35).

Además de lo anterior, los clientes, al darles la opción de sugerir mejoras para la empresa, en su mayoría comentaron que les gustaría la inclusión de compras por internet y domicilios (n=34), otorgar regalos periódicos a clientes (n=31), y mejorar la atención a clientes (n=26).

En torno a lo anteriormente expuesto se pueden ubicar algunos aspectos en los que resulta necesario trabajar dentro de los procesos de fidelización de clientes:

- Aumentar la cantidad de clientes que realizan compras con fines corporativos.
- Reducir los tiempos de espera.
- Mantener la relación de precios.
- Mejorar la atención al público. En este aspecto se puede trabajar en torno a generar dinámicas que resalten la atención dentro de la empresa y la distingan de las demás.

- Considerar la inclusión de domicilios como una forma de distribución que pueda mejorar la aprobación del cliente.
- Considerar la inclusión de regalos periódicos a clientes.

En torno a las dos últimas opciones debe tenerse en cuenta que implicarían el uso de recursos económicos dentro de una microempresa nacional, por lo que su consideración debe restringirse para que resulte rentable la inversión en relación con la ganancia por la fidelización.

A estos aspectos se unen los previamente identificados en torno a:

- Tiempos de espera
- Identificación de la satisfacción de clientes
- Creación de una base de datos propia para clientes.

Para cumplir con estos objetivos, es vital potenciar al máximo el talento humano de las personas que trabajan en la empresa, impulsando el progreso personal y profesional de la comunidad de empleados. La coherencia debe partir de considerar a los empleados como sujetos que se deben estar formando y capacitando constantemente, pues el aprendizaje continuo es la clave principal para poder desarrollar sus funciones de manera adecuada, resolviendo de manera efectiva los inconvenientes presentados, y alineando sus metas y expectativas personales con la misión general de la compañía.

Según el análisis desarrollado en la empresa, la calidad del liderazgo es vital para fortalecer y promover una adecuada comunicación y unas buenas relaciones entre los integrantes, motivándolos para realizar sus actividades con el mayor empeño posible, y encaminándolos a cumplir con los propósitos y expectativas de la compañía. En este sentido, las principales funciones de los líderes deben ser las de comprender las capacidades técnicas y humanas de los empleados, potenciando sus habilidades y enfocándolas a los objetivos y a la misión de la empresa.

Por otro lado, los líderes deben ser quienes conocen las fortalezas de cada uno de los integrantes, por lo cual tienen la posibilidad de conformar grupos de trabajo según los conocimientos de cada quien, logrando así enfrentar de manera eficiente los retos que afrontan la empresa, alineando los objetivos y diseñando las estrategias comunes que deben aplicarse para mejorar la motivación y el cumplimiento de metas.

En la empresa de telefonía, el líder debe tener la capacidad de mantener motivados a sus empleados, reconociendo la importancia de los valores individuales en su equipo de trabajo, y generando estrategias que potencien la satisfacción ante las labores cotidianas y el crecimiento cognitivo del recurso humano. Por ello, es clave que al interior de la empresa se puedan desarrollar estrategias que les permitan a los trabajadores notar que sus actividades son valiosas para el desarrollo de la empresa, y que su función es clave para alcanzar las metas propuestas. También se debe asegurar que el trabajo proponga nuevos retos para las personas, y que se les capacite continuamente con la intención de mejorar sus conocimientos y la forma de aplicarlos para alcanzar las metas de la compañía; todo lo cual se verá reflejado en una mejor atención al cliente.

Capítulo 2. El escenario de las empresas de comercialización de telefonía celular y accesorios en Colombia

En el presente capítulo se pretende mostrar el escenario en el que se desempeñan las empresas de comercialización de telefonía celular y accesorios en Colombia, en aras de mejor comprender el nicho en el que se asienta CELLCOMP LTDA. Para ello, es necesario delimitar primero el marco bajo el cual se va a llevar a cabo el análisis de esta escena económica particular. Se propondrá un instrumento de identificación de los factores estructurales externos, el cual será particularmente una adecuación de las cinco fuerzas de Michael Porter a partir de la inserción de tres más: complementadores, intervención estatal e internet. Una vez postula-

do este marco de referencia para el análisis, se procederá a hacer el estudio particular.

2.1 Hacia un marco de análisis de ocho fuerzas

En el momento de evaluar el escenario en el que se desempeñan las empresas de telefonía celular y accesorios en Colombia, resulta necesario entender las formas en las que se mueve el mercado. Para ello, se considera pertinente entender a este ambiente mercantil a partir de la forma que postula Porter (2008). En su análisis de las industrias, el autor considera pertinente evaluar la interrelación entre la fuerza que tienen proveedores, productos/servicios sustitutos, clientes, nuevos competidores y la competencia tradicional del mercado para generar amenazas, posibilidades, ventajas y desventajas en el momento de ofrecer un determinado producto o servicio. A partir del análisis de la relación entre estas fuerzas, realizado desde la perspectiva de estudio de una empresa en particular, se pueden llegar a emplear estrategias que permitan mejorar su competitividad en el entorno, siendo la fidelización de clientes una de ellas (González, Espilco, & Aragón, 2003; Porter, 2008; Alcaide, 2015; Cano & Salamero, 2010; Mata & Rodríguez, 2010).

Sin embargo, estas cinco fuerzas planteadas por Porter (2008) que parecieron ser pertinentes solo en ellas cuando el autor las propuso —en los años ochenta—no lo son tanto en la actualidad y, aunque den cuenta de un vasto mundo en el mercado, no ofrecen una un panorama completo (Cano & Salamero, 2010). Esto no quiere decir que sea ahora obsoleto, sino que debe ser complementado con otras variables no tenidas en cuenta por el autor en su momento de producción.

Así, por ejemplo, Chemawat incorporó una sexta fuerza: los complementadores. Estas son personas u organizaciones que se encargan de la distribución y venta de bienes y servicios complementarios, en lugares y contextos en los que no operan las empresas de forma directa con los clientes (Cano & Salamero, 2010). Esta incorporación se debió a que Porter no

llegó a considerar la diversificación de los puntos de ventas y distribuidores por fuera de los canales de distribución de las empresas.

Adicional a esta falencia se han ubicado dos más: la regulación estatal (Cypher, 2011) y la creciente globalización y digitalización de los mercados (Cano & Salamero, 2010). Resulta necesario, entonces, abordar estas dos falencias.

El modelo propuesto por Porter en los ochenta se basaba en una premisa propia del neoliberalismo: la intervención estatal deteriora las relaciones en el mercado, torciendo su poder autorregulador (Cypher, 2011; Lechner, 1992). Por esta razón, las cinco fuerzas planteadas por él involucraban solo a factores que hacían parte de las relaciones internas en el mercado (competencia nueva o preexistente, productos sustitutos, clientes y proveedores), sin tener en cuenta la fuerza del Estado, puesto que él no debería estar dentro de un entorno que se consideraba que podía llegar a estabilizarse por sí mismo. De esta manera, no se consideró que fuera importante la fuerza que la intervención estatal imprime en las relaciones comerciales.

Además de lo anterior, en los años ochenta todavía no se había masificado el internet ni había llegado a tener la importancia que tiene actualmente en todas las esferas de la vida cotidiana, incluyendo el comercio (Islas, 2009). Resulta, entonces, entendible que dentro de su modelo no se contemplaran los cambios que dos décadas después traerían las tecnologías de la información a la humanidad en general. En aras de ofrecer un análisis más claro del entorno de los mercados, independientemente del producto ofrecido o su nicho, se ha hecho cada vez más importante entender que internet es una fuerza muy poderosa que interviene en las transacciones comerciales (Cano & Salamero, 2010).

De todo lo anterior resulta un instrumento de análisis del entorno en el cual funcionan las empresas comercializadoras de telefonía celular en Colombia, el cual surge a partir de comprender, como Porter (2008), que

el mercado funciona como una interrelación de fuerzas, en las que el dominio sobre una, a partir del análisis claro y estructurado, permitirá un mejor posicionamiento de la organización que haya propendido por dicho estudio. Resultan, entonces, ocho fuerzas que actúan en este ambiente económico particular y que generan ventajas, desventajas, amenazas y oportunidades para una determinada organización: 1. Proveedores, 2. Productos/servicios sustitutos, 3. Clientes, 4. Nuevos competidores, 5. Competencia preexistente, 6. Complementadores, 7. Intervención estatal, y 8. Internet.

En la propuesta de cinco fuerzas de Porter, la competencia del mercado era un punto central dentro del análisis, por lo que en las gráficas suele representarse siempre a este como un foco al cual llega la influencia de las demás (Cypher, 2011; Mata & Rodríguez, 2010). En la adición de fuerzas que se plantea en este trabajo es necesario mantener una distancia crítica de esta centralidad, en gran medida porque se basa, como ya se mencionó anteriormente, en una forma de pensamiento que entiende que el mercado puede llegar a autorregularse, por lo que la competencia debe ser considerada como el único eje central.

En el presente trabajo se considerará que la competencia del mercado, aunque un gran catalizador de los retos y las oportunidades de una empresa de telefonía celular y accesorios, no puede ser el único punto álgido. Por esta razón se aboga por entender esta dinámica de fuerzas como unas que rodean a este tipo de empresas —y a todas, en general—, en la cual no puede suponerse *a priori* que hay una influencia mayor de alguna de ellas. Esta asimetría de influencia entre ellas solo puede ser planteada después de un análisis estructurado y racional que indique el entorno particular en el que se mueve una determinada empresa.

En la figura 1 se muestra cómo se plantea visualmente la relación entre estas ocho fuerzas, las cuales son claves para el presente trabajo de investigación en el proceso de identificar el mercado en el que se mueven

las comercializadoras de telefonía celular y accesorios. Es necesario aclarar que esta relación se modificaría tras un análisis detallado de una situación particular. Por esta razón, podría considerarse que la figura que se mostrará a continuación es el paso inicial dentro de un proceso de análisis del entorno que afecta a una determinada empresa, en este caso, de comercialización de telefonía celular y accesorios.



Figura 2. Esquema de las ocho fuerzas que delimitan el entorno general en el que funciona una empresa de comercialización de telefonía celular y accesorios.

Fuente: El autor

La figura anterior muestra visualmente lo que se espera mostrar de forma conceptual: que, en este caso particular, una empresa de comercialización de telefonía celular y accesorios está rodeada por ocho fuerzas que la delimitan; es decir, está contenida dentro de la relación entre competencia, proveedores, productos, clientes, la intervención estatal, el internet y los complementadores.

Una vez delimitadas estas ocho fuerzas y su interrelación en el momento de delimitar la acción de las empresas, es pertinente partir al análisis par-

ticular de la situación objeto de estudio en esta investigación. Esto se desarrollará a continuación.

2.2. Competencia preexistente

En Colombia han logrado posicionarse en el mercado de ventas y oferta de servicios y productos propios de telefonía celular, y sus accesorios, nueve operadoras: Claro, Tigo, ETB, Uff, Virgin Mobile, UNE, Movistar, Avantel y Éxito Móvil. Estas han logrado dominar la visibilidad en el mercado, tanto en una diversidad de aparatos celulares y sus accesorios como en oferta de servicios de telefonía (Gómez, Polo, & Rivera, 2011), como segundos de llamadas entre distintos operadores, planes de datos, descargas ilimitadas o uso sin costo adicional de diferentes aplicaciones, como Facebook, WhatsApp, Spotify y YouTube. Este “conocimiento claro de cada una y el nombre y la imagen de la compañía se convierte en un elemento importante que genera de ventajas al momento de elegir el operador” (Gómez, Polo, & Rivera, 2011, p. 41). De esta forma, se crea un estado de las cosas en el que estas nueve empresas logran establecer una relación vertical entre ellas y competidores como menos fuerza y capital o visibilidad.

Gómez, Polo y Rivera (2011) señalan que estas empresas de telefonía celular que han logrado catapultarse en grandes lugares dentro de la escena del mercado han podido aprovechar ventajas y solventar amenazas producidas por la existencia de muchas empresas que disputan por los mismos clientes. En primer lugar, han logrado al exceso de oferta, porque pueden permitirse disminuir los precios para acaparar más clientes, lo cual se ha manifestado en Pymes en una paulatina reducción de la rentabilidad de sus negocios. En segundo lugar, su importancia económica se ha traducido también en la posibilidad de acceder a pagos de concesiones al gobierno estatal, a partir de las cuales se les otorgan derechos exclusivos a estas empresas para insertarlas como valor adicional de sus ofertas, tal como ocurrió, por ejemplo, con el uso del espectro electro-

magnético 4G. En tercer lugar, además, su posesión de capital le permite hacer la inversión requerida en este tipo de negocios, en los que es necesario hacer compras de equipos en grandes cantidades, la compra o arrendamiento de almacenes y oficinas, como pago de mano de obra.

Además de esto, es necesario tener en cuenta que la demanda excesiva y la oferta diversificada han generado una lógica de mercado en la que se hace cada vez más necesaria la diversificación de los productos y servicios. Esto ha llevado a que sea este precisamente el espacio en el que se mueve la particularidad de la relación entre operadores y comercializadoras con usuarios y clientes. En la posibilidad de generar este valor adicional puede establecerse la clave para el posicionamiento de las empresas, incluso aquellas que no hacen parte del grupo de las grandes que dominan actualmente al mercado. Parte de este valor agregado puede generarse en la relación con los clientes y servicio al cliente.

Por el lado de las empresas de ventas de accesorios para celulares, el panorama de competencia es incluso más marcado, puesto que sobre ello hay una gama más amplia que permite la personalización del celular, el cual es un objeto de uso cotidiano.

Lo anterior permite ver que el nicho en el que se mueven las empresas de telefonía celular en el país es uno de gran competencia, producto del ingreso de diversas empresas que han buscado ofrecer bienes y servicios relacionados. En este marco de competencia terminan por quedar mejor posicionadas principalmente nueve empresas que dominan al mercado y que pueden hacer frente a las vicisitudes como a la amenaza de la competencia. En este panorama, terminan por quedar en una posición de inferioridad las Pymes, que deben buscar un campo en el cual puedan actuar según su capital disponible, intentando mantener su rentabilidad.

2.3. Nuevos competidores

En este aspecto es necesario dividir entre los competidores que entrarían en la oferta de servicios de telefonía (planes de voz, mensajes y datos, asignación de números) y aquellos que ofrecerían aparatos celulares y sus accesorios. Sobre estos dos posibles escenarios de ingreso de nuevos competidores se hablará a continuación.

En el primer campo puede aclararse: 1. El sistema ya se encuentra saturado y dominado por empresas que tienen gran visibilidad y credibilidad en el mercado, con un gran capital que les permite ofertar en licitaciones que les otorga la demanda, haciendo del nicho algo poco rentable para empresas y organizaciones con menores posibilidades económicas y/o políticas (Gómez, Polo, & Rivera, 2011). Esta situación lleva a considerar que, tanto solo en un análisis y visibilidad del hacinamiento del sector, muchos emprendedores e inversores podrían desinteresarse por ingresar, si no cuentan con un gran capital o una fuerte y agresiva estrategia publicitaria. 2. Entrar en el mercado de la oferta de servicios de tecnología implicaría una inversión de capital que no puede ser alcanzada por Pymes. 3. La regulación nacional no facilita el ingreso de nuevos competidores (Gómez, Polo, & Rivera, 2011).

Esto permitiría ver que tal vez el tipo de empresa que pueda ingresar a este mercado sería aquella que perteneciera o a una persona natural o jurídica con gran poder, tanto político como económico, para lograr contar con el capital necesario para su ingreso, como lograr las conexiones necesarias para la negociación de entrada. Este ha sido el caso, por ejemplo, de Éxito Móvil y Virgin Mobile.

La primera pertenece a un grupo de inversionistas que ofrecen un gran portafolio de servicios y venta de bienes que van desde almacenes de cadena, compañías de seguro, EPS, entidades bancarias y emparadoras de comida. Es decir, los dueños de esta operadora contaban con el capital humano, político y económico para incursionar en este campo. Virgin Mobile, por su parte, es una rama de otra organización, en este caso ex-

tranjera que ofrece igualmente un portafolio de servicios variado, desde el transporte a comunicación, y que cuenta con un gran posicionamiento en el mercado internacional.

Esto permite evidenciar que es muy difícil la incorporación de nuevos competidores en el área de oferta de servicios de telefonía celular, o que aquellos que cuenten con poco capital inicial puedan llegar a constituirse en una amenaza, pues tienen que enfrentarse igualmente a un entorno que básicamente se ha replegado sobre las nueve empresas actualmente existentes. El que en este campo no haya posible competencia futura debería leerse no como una ventaja, sino, más bien, como la poca factibilidad de que se empeore la situación de competencia que ya tiene que enfrentar la empresa. Lo cual sería un indicador de cuán agresiva es esta competencia del mercado.

En el campo de la venta de aparatos celulares y accesorios se tiene una situación problemática. Si bien los operadores de servicio celular cuentan con oferta de aparatos y accesorios, estos no dominan por completo la venta de equipos y demás *gadgets* que puedan ser requeridos, necesitados o deseados por los consumidores. Tampoco hay una gran regulación que impida la entrada de nuevos comercializadores, siempre y cuando se acoplen a las normas de importación y exportación de aparatos celulares y demás resoluciones de la Superintendencia de Industria y Comercio sobre la composición de empresas dedicadas a la venta.

Esto quiere decir que en este campo no existen muchos límites que impidan la continuidad de una situación de saturación. Por esta razón, es necesario que las Pymes que incursionen y estén en este campo tengan en cuenta la amenaza de la entrada de nuevos competidores, dentro de un medio ya saturado.

2.4. Productos sustitutos

Dada la gran cantidad de ofertantes, hay una gran variación de los paquetes de productos y servicios de telefonía celular. En este campo, por ejemplo, las operadoras pueden llegar a crear diferentes tipos de paquetes de ofertas de voz, mensajería instantánea y datos, de manera que se pueda acaparar a una gran cantidad de clientes, a partir de productos muy variados y casi que personalizados.

De esta forma, se puede ver que la naturaleza misma de los servicios de telefonía celular es el constante cambio, acoplado a las exigencias de la competencia y a los gustos y posibilidades de pago de los clientes. Por esta razón, debe considerarse que el producto puede ser fácilmente sustituable si no logra adecuarse a lo que específicamente quieren los segmentos de clientes. Esta circunstancia de un poder mayor a la fuerza que ejercen los clientes dentro del mercado, pues, además de la competencia, son sus gustos, intereses y posibilidades económicas lo que define y debe definir el portafolio de ofertas de operadoras.

En el campo de la venta de teléfonos celulares y accesorios debe tenerse en cuenta dos factores clave. Por un lado, existen empresas que ya se han consolidado en el mercado por la calidad, estilo y valor agregado de sus equipos celulares, tales como Samsung, Apple, Sony, Motorola y LG, o por el precio como Huawei. Además de estos, existen imitaciones manufacturadas en diferentes lugares del mundo. Por lo tanto, los productos, en materia de equipos celulares, tienden a ser los mimos en operadoras y comercializadoras. La diferencia radicaría en el precio, la posibilidad de ofrecerlos a un valor inferior, para lo cual es necesario considerar los canales de provisión.

En el campo de los accesorios, cuando se componen de gadgets o de adornos o demás objetos que pueden ayudar a personalizar a los celulares, debe considerarse que su compra dependerá en un gran grado de la estética ofrecida y del precio solicitado. Dada la gran competencia en el mercado, el precio tenderá a disminuir, por lo que podría resultar más

atractivo a compradores en ese sentido. Pero el valor que se le imprima al objeto dependerá también de la posibilidad de ofrecer algo único, ante lo cual siempre existirá la posibilidad de un producto sustituto que al precio correcto se permita ofrecer una personalización más completa de los gustos de los clientes.

Todo lo anterior permite ver que los productos y servicios que se ofrecen en este sector son altamente sustituibles, tanto por las dinámicas de demanda y oferta, como por los movimientos propios de la sociedad. Así, por ejemplo, las empresas han cambiado de centrar su publicidad de oferta en los paquetes de voz a los de datos para líneas personales, o se han diversificado las posibilidades de elección en formas de cargadores, protectores y demás objetos decorativos. Se trata aquí no solo, entonces, de cómo alguien más puede sustituir el producto ofrecido, sino en cómo el propio puede modificarse para que el cliente no cambie de empresa.

2.5. Proveedores

En el campo de la telefonía celular las Pymes adquieren celulares o en la forma de compra directa, para lo cual se necesitarían permisos de importación y las necesarias relaciones con empresas productoras o distribuidoras por fuera del país, o por compra a distribuidores nacionales, con lo que se puede aumentar el precio de los productos, tanto por la inserción de una persona adicional en la cadena, como por las fluctuaciones propias de la moneda nacional y en la que se hagan las compras. En este sentido, las Pymes deberían considerar el costo que generaría tratar asuntos aduaneros como partes mediatas, o buscar la mejor oferta de proveedores dentro del mercado actualmente existente.

2.6. Clientes

En el país, el 98% de los habitantes cuenta con un equipo celular (Gómez, Polo, & Rivera, 2011). Esto permite ver que, prácticamente, las empresas comercializadoras de telefonía celular y sus accesorios estarían

compitiendo por una población de clientes que puede llegar a ser igual a la nacional. Esta población que demanda, además, funciona dentro de lógicas que hacen de la adquisición y personalización de celulares como de cuentas de datos y voz algo casi que como imperativo social y laboral.

Estos clientes y usuarios de telefonía celular cuentan, a su vez, con herramientas y ventajas en el momento de establecer relaciones. Así, por ejemplo, ante la gran competencia serán ellos un factor clave en la estabilidad de las empresas al decidir entre una variada oferta por el operador o equipo y empresa que más le convenga. Además de esto, como se verá en el apartado de intervención estatal, el gobierno ha puesto a su servicio un marco normativo que busca la garantía y goce pleno de sus derechos, por lo que los proveedores, comercializadoras y operadoras deben considerar constantemente su relación con clientes, puesto que tienen derecho al reclamo, indemnización y cambio de fidelidad.

2.7. Complementadores

Los complementadores son aquellas personas naturales o jurídicas que prestan sus servicios para llegar a los clientes allí donde se hace difícil la relación entre la empresa que presta el servicio y los clientes. La importancia de los complementadores radica en que permiten una visibilidad en pequeños espacios, de influencia en sectores clave que pueden otorgar visibilidad. Sin embargo, para lograr contar con ellos sería necesaria inversión de capital humano y monetario, con el que pueden no contar las empresas pequeñas y medianas, pero sí las grandes que actualmente rigen al mercado, lo cual devuelve a la asimetría de la competencia (Cano & Salamero, 2010).

2.8. Intervención estatal

Esta es una de las fuerzas que no fue considerada en su momento por Porter en los ochenta. Esto se debió, como se mencionó anteriormente, a que en el momento —la década de los ochenta— se abogaba por que el

mercado era una entidad que lograba regularse sola, en la cual la intervención del Estado resultaba nefasta (Cypher, 2011; Lechner, 1992). En los noventas, esta propuesta de un Estado mínimo, propia de lógicas neoliberales, entró en declive en favor de una tendencia creciente a reconocer la importancia del gobierno dentro del mercado, pero sin que esto significara que este fuera quien definiera todo lo que allí ocurriera (Bresser-Pereira & Cunill, 1998).

Se entiende a partir de los noventas que en las sociedades democráticas actuales la labor principal del Estado, en relación con el mercado, se mantiene que sean quienes establezcan reglas de juego precisas, tendientes a articular el funcionamiento de las empresas y la economía con los principios constitucionales, principalmente aquellos que tienen que ver con los derechos de los ciudadanos y el cuidado del medio ambiente (García, 2011; Guimaraes, 1997; Sánchez, 2002; Bresser-Pereira & Cunill, 1998; Lechner, 1992). Es decir, no se trata de que el gobierno busque regular incluso en las minucias más básicas del mercado, sino solo en aquellos momentos en los que se hace necesaria su intervención para solucionar los desequilibrios propios de las sociedades, en términos socioeconómicos, principalmente, o los efectos perversos de la producción económica: deterioro de los ecosistemas.

De lo anterior, puede llegar a entenderse que la regulación estatal es actualmente un factor crucial dentro del funcionamiento del mercado. Por esta razón, en aras de identificar el entorno en el que se mueve una empresa de comercialización de telefonía celular y accesorios, resulta pertinente revisar aquellas disposiciones estatales en la materia.

En diversos aspectos, el Estado colombiano ha regulado sobre la acción económica de las empresas³, uno de ellos es el sector de las telecomuni-

³ Puede pensarse, por ejemplo, en la regulación ambiental, de la cual recientemente se produjo el Decreto Único Reglamentario del Sector Ambiente, o Decreto 1076 de 2015. En este, se estipulan las formas en las que se pretende limitar el impacto ambiental de empresas que afectan al medio ambiente, como las extractoras de materias primas, hi-

caciones, en el cual se insertan las empresas comercializadoras de telefonía celular y accesorios. En esta panorama, la operación de este tipo de empresas se encuentra reglamentado por el Decreto 3466 de 1982, la Ley 37 de 1993, el Decreto 990 de 1998, la Ley 1245 de 2008, el decreto 2025 de 2015 y las disposiciones de entidades gubernamentales encargadas de revisar su funcionamiento.

2.8.1. Decreto 3466 de 1982

El Decreto 3466 de 1982 se constituye en el primer referente normativo nacional en lo referente a la prestación de servicios de telecomunicación. En el artículo primero de este Decreto se definirán cuáles son los sujetos que entrarán en relación en el momento de prestar servicios que afectan la telefonía en el país que, aunque se plantearon en un momento previo a la masificación del uso de celulares en el país, siguen vigentes en la actualidad. Se definen tres: productores, proveedores o expendedores y consumidores. Un productor se entiende como:

Toda persona natural o jurídica, que elabore, procese, transforme o utilice uno o más bienes, con el propósito de obtener uno o más productos o servicios destinados al consumo público. Los importadores se reputan productores respecto de los bienes que introduzcan al mercado nacional. (Decreto 3466, 1982, Art. 1, literal a)

Por su parte, un proveedor será

Toda persona, natural o jurídica, que distribuya u ofrezca al público en general, o a una parte del él, a cambio de un precio, uno o más bienes o servicios producidos por ella misma o por terceros, destinados a la satisfacción de una o más necesidades de ese público. (Art. 1, literal b)

drocarburos y minerales preciosos, como de inversiones energéticas de alto impacto ambiental, como las hidroeléctricas.

Además de esto, los productores o distribuidores deben registrar ante la Superintendencia de Industria y Comercio las características de los bienes y servicios ofrecidos, de manera que se haga un seguimiento a la calidad (Art. 3) de forma pública (Art. 4). De esta manera, la calidad de sujetos contractuales que no son clientes dentro de las transacciones comerciales depende del producto ofertado, tanto como de su personería jurídica.

Por cliente se entiende a “Toda persona, natural o jurídica, que contrate la adquisición, utilización o disfrute de un bien o la prestación de un servicio determinado, para la satisfacción de una o más necesidades” (Decreto 3466, 1982, Art. 1, literal c). De esta manera quedan relacionadas todas las personas que entrarían en una relación contractual por la prestación de un servicio de telefonía.

En los demás artículos se puede evidenciar una división en dos partes principales. En la primera, se relacionan las formas que asegurarán una prestación de servicio eficiente o la venta de un bien óptimo para el consumo (Art. 3-9). En la segunda, se intentan delimitar algunas características particulares de las formas en las cuales deben llevarse a cabo las relaciones comerciales y contractuales entre proveedores o productores y clientes (Art. 10-47).

Cabe anotar que lo que aquí se comenta se maneja en líneas muy generales, que buscan, en primera medida, marcar un referente sobre la defensa de los derechos del consumidor en relaciones contractuales en un tipo de bien y servicio que hasta el momento era novedoso en el país. Así, por ejemplo, en la primera parte —que discurre sobre la calidad— se establece la importancia del seguimiento de las normas técnicas (Art. 6). Pero estas no se dan por extenso en esta normativa, es decir, sería necesario buscarla por fuera de ella, pero establece también un parámetro de acción para las empresas comercializadoras de telefonía celular.

En la segunda parte, por su parte, se explicitan las formas en que se deben comportar las empresas en tanto a las garantías sobre los bienes y servicios ofertados (Art. 11-13), sus formas de publicidad y promoción (Art. 14-17) la fijación de precios (Art. 18-22), y sus responsabilidades en cuanto a la indemnización por perjuicios (Art. 23, 36, 37 y 40). También se explicitan en esta parte las sanciones en las que pueden recaer las empresas comercializadoras de servicios de telefonía y bienes relacionados en caso de incumplir con las condiciones de calidad registradas (Art. 24), no registradas (Art. 25 y 28), con las responsabilidades contractuales (Art. 32), con la fijación de precios (Art. 33 y 34). A la vez, se establece a la Superintendencia de Industria y Comercio como el ente competente para sancionar y establecer requisitos para el buen funcionamiento de esta práctica comercial (Art. 43 y 44). Todo esto a la luz de la necesaria protección de los derechos de los consumidores (Ossa, 2010).

Esta normativa es previa a la Constitución Política que actualmente rige al país y que se caracterizó por una mayor protección de los derechos de la ciudadanía, entre los que se encuentran los de los consumidores, aunque todavía falte mayor adelanto en la materia (Ossa, 2010). Por esta razón es pertinente también evaluar las formas en las que el Estado ha variado su regulación en materia de telecomunicaciones posterior a esta y, además, porque las modificaciones subsecuentes que se hayan hecho pueden dar cuenta de las necesidades y problemas surgidos después de la masificación del uso y apropiación de estas tecnologías.

2.8.2. Ley 37 de 1993

Posteriormente, en 1993 surgió la Ley 37. En esta se tiene ya particularmente en cuenta la prestación de servicios de telefonía móvil celular. En el artículo primo, esta ley define a este como

[...] un servicio público de telecomunicaciones, no domiciliario, de ámbito y cubrimiento nacional, que proporciona en si mismo capacidad completa para la comunicación telefónica entre usuarios mó-

viles y, a través de la interconexión con la red telefónica pública conmutada (RTPC), entre aquellos, y usuarios fijos, haciendo uso de una red de telefonía móvil celular, en la que la parte del espectro radioeléctrico asignado constituye su elemento principal.

Con la clasificación de la telefonía móvil como un servicio público se hace patente la importancia creciente que esta fue tomando en el país en la década de los noventa (Herrera, 2008).

Además de lo anterior, en esta normativa se regulan las formas en las que se usará el espectro radioeléctrico (Art. 6), como los nodos de interconexión (Art. 7). Estas son características más generales de la normativa. Lo realmente significativo en ella, para efectos de la presente investigación, es que fue la primera en permitir el ingreso de particulares dentro de las empresas que pueden ofertar estos servicios (Herrera, 2008). Así, aunque el artículo 3 establezca que estará a cargo del Estado las formas en la que se pueda ofertar, permite también los procesos de concesión para su prestación en organizaciones de naturaleza privada o mixta. Con esto, se abre un panorama en el país que permitirá el funcionamiento de la competencia mercantil, lo que rige hasta el momento.

2.8.3. Decreto 990 de 1998

Posterior a la Ley 37 de 1993, que permitió la entrada de empresas privadas dentro del panorama de prestación de servicios de tecnología (Herrera, 2008), la siguiente gran normativa emanada por el gobierno central se refirió a la relación entre usuarios y operadores de telefonía móvil celular, por medio del Decreto 990 de 1998. Así, se hizo énfasis en que la relación entre ellos emanaba de un contrato (Art. 3). En este, el cliente se considera un usuario y un suscriptor (Art. 3)⁴, sin que esto excluya el que

⁴ El cliente, en virtud del Art. 3 de 1998 se entenderá como:
Suscriptor. Persona natural o jurídica que ha celebrado un contrato para la prestación del servicio de Telefonía Móvil Celular con un operador de este servicio.

sea un consumidor, enteramente protegido por derechos. Por su parte, quien preste este servicio será un operador⁵. De esta manera, quedan relacionados dos sujetos contractuales: suscriptor y operador.

En esta normativa, al igual que con el Decreto 3466 de 1982, se estipulan diversas obligaciones de los operadores en aras de garantizar los derechos de los consumidores. Así, se espera de ellos la oferta de servicios de telefonía móvil de calidad, de forma eficiente y continua (Art. 4) y atendiendo a las obligaciones en torno a la publicidad de la información (Art. 5), de manera que el consumidor pueda tomar una decisión contractual informada. Por otra parte, el Decreto 990 de 1998 establece también las características de los contratos (Art. 9-13), los procesos de facturación (art. 14-16).

En materia de defensa de los consumidores ante un servicio con falencias de prestación, este decreto establece también que tienen derecho a las quejas y reclamos (Art. 17), los cuales deben ser debidamente diligenciados y recibidos por parte del operador (Art. 18), quien debe responder en un plazo no mayor a quince días hábiles (Art. 20). De esta forma, se protege al consumidor de posibles falencias en el servicio prestado y se le brinda de herramientas para hacer valer sus derechos.

2.8.4. Ley 1245 de 2008

Hacia los finales de la década pasada, el uso de tecnología celular había llegado a un álgido momento: mientras que se aumentaba el número de personas que accedían a contratos con empresas, de tipo prepago o pos-

Usuario fijo. Usuario o suscriptor del servicio de Telefonía Pública Básica Conmutada, TPBC, que origina una comunicación con destino a una red de Telefonía Móvil Celular.

Usuario móvil o usuario celular. Persona natural o jurídica que utiliza el servicio de Telefonía Móvil Celular TMC originando o recibiendo la comunicación en una red celular. (Decreto 990, 1998, Art. 3)

⁵ Las empresas comercializadoras de telefonía celular se entenderán como: “Toda Persona jurídica responsable de la gestión del servicio de Telefonía Móvil Celular en virtud de un contrato de concesión. Este decreto se refiere indistintamente al operador y al concesionario”. (Decreto 990, 1998, Art. 3)

pago⁶, las empresas de telefonía establecían cada vez más canales para establecerse como sujetos dominantes dentro de las relaciones contractuales (Castro & Benavides, 2015). Con la intención de solucionar esta situación complicada para los consumidores, el Congreso de la República emanó la Ley 1245 de 2008. Esta normativa consta solo de tres artículos y su principal objetivo es establecer la portabilidad de los números telefónicos recibidos por los usuarios al iniciar su vida como usuario en una determinada operadora celular. Con ello, se buscaba reducir “los costos que deben soportar los usuarios al cambiarse de operador y evitar que los usuarios basen sus decisiones en consideraciones ajenas al precio o calidad de los servicios ofrecidos” (Castro & Benavides, 2015, p. 33).

Con esto se buscó asegurar la mejora de la calidad de los servicios ofrecidos, con tal de mantener la fidelidad de los clientes a partir de factores internos positivos de las operadoras, en vez de cláusulas de permanencia o multas excesivas a los usuarios. Esta normativa definitivamente cambió la forma en la que las operadoras se relacionaban con sus clientes, disminuyendo la asimetría existente entre estos dos sujetos (Castro & Benavides, 2015). De la misma forma, obligó a las empresas comercializadoras de este tipo de servicios a prestar mayor atención a la forma en la que generaban incentivos y relaciones positivas con sus clientes, ante la ausencia de presiones contractuales y económicas, o el bloqueo de los aparatos celulares registrados en su cuenta, en caso de eventual cambio.

2.8.5. Decreto 2025 de 2015

Este decreto modifica la forma en la que hasta el momento se llevaban a cabo las compras de teléfonos móviles celulares y el ingreso al país de

⁶ “Prepago” y “pospago” definen los tipos de servicios que se pueden esperar de las empresas de telefonía celular en Colombia. Por “prepago” se entiende el poseer un número adjudicado al espectro electromagnético de una determinada empresa, sin tener que pagar una mensualidad asociada con goce de servicios (una determinada cantidad de minutos, datos y mensajes, o demás beneficios que puedan otorgar). Por “pospago” se entienden a las relaciones contractuales en las que el suscriptor acuerda el pago de una mensualidad a cambio de un paquete de oferta particular. El incumplimiento en este pago lleva a la suspensión del servicio y la denuncia de la deuda en las entidades competentes.

los mismos, eliminando la posibilidad de particulares y dando poder a las empresas importadoras y exportadoras de equipos y partes. Así, se establecen medidas para evitar la salida o entrada de apartados hurtados (IMEI registrado negativamente) (Art. 3), como restricciones para la cantidad de equipos que pueden ingresar o salir del país en la maleta de viaje (tres aparatos sin IMEI registrado negativamente) (Art.3, par. 1). A la vez que se impide la entrada de celulares por medio de tráfico postal (Art. 3, par. 2), con lo cual se limita la compra de celulares por plataformas electrónicas de uso personal y no por personería jurídica de empresa importadora debidamente reconocida.

Esta situación le otorga poder a las empresas distribuidoras de equipos y accesorios celulares, quienes quedan con la autoridad estatal para distribuir dentro del territorio, restando posibilidad a compras por fuera de estas entidades. Sin embargo, sigue la opción de entrar al país mercancía en las maletas de viaje, sin la intermediación de importadoras. A pesar de la continuidad de esta posibilidad, se ha visto reducido su impacto en el mercado a causa de la limitación impuesta en este decreto.

Además de las regulaciones emitidas por el Congreso y la Presidencia de la República, existen otras disposiciones que emanan de entidades gubernamentales a quienes se ha dado la potestad para sancionar, establecer requisitos y velar por el cumplimiento de las obligaciones técnicas, de calidad y de cumplimiento de cláusulas contractuales. En el país operan así la Superintendencia de Industria y Comercio y la Comisión de regulación de Comunicaciones.

2.8.6. Entidades gubernamentales encargadas de regular la prestación de servicios de telefonía celular

En Colombia, la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) se encarga de regular y vigilar el cumplimiento de las normativas nacionales, con el fin de ofrecer protección al consumidor y garantizar una competencia leal y estable. Desde el Decreto 3466 de 1982 se ha establecido como

la entidad pertinente para sancionar las fallas en la operación de las empresas comercializadoras de telefonía celular y prestadoras de este servicio.

Así, por ejemplo, en 2014, tras un proceso de investigación y verificación de denuncias ciudadanas, la SIC decidió multar a “todos los operadores de telefonía móvil por no atender oportunamente a los usuarios en sus oficinas físicas y call centers” (Superintendencia de Industria y Comercio, 2014), por un monto total de \$44.692.648.000, ^{oo}. Esta multa deja sentado un precedente de revisión del accionar de los operadores de telefonía celular, que hace evidente la necesidad de proteger a los consumidores y sus derechos.

Por su parte, la Comisión de Regulación de Comunicaciones (CRC) ha emanado dos resoluciones de gran importancia en el momento de regir las relaciones entre usuarios/clientes/consumidores y operadores/proveedores/comercializadoras. Estas son la 3066 de 2011 y la 4623 de 2014. En la resolución 3066 de 2011 se establecen parámetros para entender y proteger los derechos de los consumidores, los cuales se desprenden de las normativas presidenciales y parlamentarias y que se constituyen en una especificación más clara de lo previamente ya establecido. Por su parte, la 4623 de 2014 establece parámetros para la elaboración de facturas y la delimitación de precios de los productos ofrecidos.

En toda esta normativa previamente expuesta, como en los parámetros en los que se plantea la intervención de entidades gubernamentales, como la SIC y la CRC, se hace evidente una tendencia: la protección de los derechos de los consumidores/clientes/usuarios de bienes y servicios de telefonía celular. Aunque también ha marcado un panorama que favorece a las empresas importadoras y comercializadoras de aparatos celulares, la tendencia de todo el marco legal en la materia de telefonía móvil tiende a crear mecanismos, estrategias y dinámicas que favorezcan a los clientes, teniendo en cuenta las relaciones contractuales que pueden llegar a

afectarles, como cláusulas de permanencia que imponen sanciones económicas o la prestación de un servicio de menor calidad al pactado por un precio específico.

La normativa nacional imprime una gran fuerza que regula todas las formas en las que se llevan a cabo las relaciones contractuales en el sector de la telefonía celular, guiando sobre las formas de fijación de precio, presentación de la factura y adecuaciones técnicas que se deben acatar. Esto lleva a considerar que es crucial esta fuerza dentro del mercado de telefonía móvil, la cual se busca analizar en este capítulo. Además de esto, el que otorgue una gran consideración a los consumidores termina también por imprimir vigor a los clientes, como fuerza del mercado.

2.9. Internet

Las dinámicas de compras por internet han crecido con el tiempo, a pesar de no merecer todavía la necesaria y pertinente revisión por parte de los gobiernos del mundo (Álvarez, Mejía, & Piza, 2012). De manera explícita, en el campo de la comercialización de equipos celulares, se puso una restricción con el decreto 2025 de 2015, mediante la cual, como se mencionó anteriormente, se terminó por dar más poder a las empresas importadoras o a las operadoras que gestionen por sí mismas el ingreso de este tipo de mercancías al país. Sin embargo, no existen estipulaciones particulares a la compra e ingreso de accesorios, por lo que en este campo puede presentarse una amenaza para todas las empresas que actualmente compiten en el país.

A pesar de estas amenazas debe concebirse a internet también como un dinamizador y potencializador de relaciones que pueden solucionar problemas que presentan las Pymes. Así, por ejemplo, la venta en tiendas virtuales puede llegar a acelerar los procesos, como a reducir los gastos por alquiler o compra de locales, adecuación y mano de obra necesaria. Además de esto, puede llegar a constituirse en un lugar ideal para llevar a

cabo interacciones con clientes, a partir de un mejor servicio en tiempo real.

2.10. Resultados

En este apartado se analizaron ocho fuerzas que hacen parte de un análisis estructural del entorno económico de toda empresa, propio y adecuado en la actualidad. En lo que se logró ver, hay cuatro que ofrecen mayor impacto que las demás: la competitividad del mercado, los clientes, la intervención estatal y la mecanización de las compras por internet. Las otras cuatro, aunque son importantes, tienden a subsumirse dentro de las más poderosas.

Los complementadores, los nuevos competidores, los proveedores y la posibilidad de sustitución de productos, aunque afectan las relaciones de mercado, tienden a apuntar, como se vio, a las lógicas propias de la competencia, la cual es ya aguda y desfavorecedora para Pymes. En la medida en que se hace parte de las empresas ya posicionadas, más capital se puede invertir en las compras a proveedores, lo que reduce los precios, en la incorporación de proveedores o en la variabilidad de los productos que fidelicen a los clientes. De esta forma, estas cuatro fuerzas apuntan y dan más importancia al nicho de competencia.

La competencia imperante en el mercado, por su parte, termina por señalar la principalidad de los clientes, quienes en el fondo serán quienes decidan en un mercado saturado de ofertas de bienes y servicios. La importancia de los clientes es asegurada a su vez por la intervención estatal, al otorgar y proteger derechos de consumidores. Por su parte, el internet puede ser una herramienta que posibilite la relación entre comercializadoras y clientes, de manera que se pueda prestar a ellos la atención debida.

De esta forma, la gráfica de fuerzas en este mercado particular puede verse de la siguiente forma:



Figura 3. Esquema de las ocho fuerzas que delimitan el entorno particular en el que funciona una empresa de comercialización de telefonía celular y accesorios.

Fuente: El autor

Se puede ver que ha variado la figura presentada previamente. Se distingue la fuerza que acá imprime la competencia, la regulación estatal, el uso de internet y los clientes. En la lectura propuesta se puede ver cómo las primeras tres fuerzas recientemente enunciadas tienden a dar más poder a los clientes, por lo que ocupan un lugar más central. Lograr modificar el comportamiento en este aspecto y fidelizar a los actuales clientes podría ser un factor clave para mejorar el posicionamiento de las Pymes en este sector. En el siguiente capítulo se presentará la propuesta, teniendo en cuenta las problemáticas identificadas.

Capítulo 3. Propuesta de fidelización de clientes para una empresa de telefonía celular y accesorios en Colombia

En lo encontrado en el diagnóstico previamente presentado se tiene que dentro de la propuesta de fidelización de clientes es necesario tener en cuenta: una reducción de los tiempos de espera, establecer herramientas que permitan identificar claramente la satisfacción de los clientes, elaborar estrategias de creación bases de datos de clientes, mejorar la atención al público, fidelizar a clientes con fines corporativos, y considerar la inclusión de los domicilios como forma de distribución y la entrega de regalos periódicos a clientes.

Previo a la presentación de estos resultados debe tenerse en cuenta que se trata de una microempresa, con un espacio limitado y con unas capacidades financieras también limitadas. Además, se debe considerar que la empresa propende en sí misma hacia la mejora en la atención de los clientes, por lo que estas propuestas para la fidelización se encuentran en línea con lo que ella ha propuesto.

3.1 Modelos de fidelización

La propuesta de fidelización se enfoca en ofrecer un conjunto de servicios y productos de calidad, por medio de un servicio asistido, con el fin de satisfacer de forma integral las necesidades y preferencias de los clientes, para que regresen de manera regular a realizar sus compras en los almacenes.

El principal esfuerzo que se debe realizar al interior de una organización para mejorar las ventas y potenciar la competitividad, es diseñar y aplicar unas estrategias para incentivar la fidelización de los clientes, con el objetivo de que estos prefieran la compra de los productos y servicios ofrecidos por la marca o la compañía, de forma repetitiva y habitual, en vez de los productos de la competencia. Efectivamente, en los últimos años, se ha generado en el mundo un cambio en torno a la perspectiva de la com-

petitividad y de la mejora de la productividad a nivel organizacional, pues si bien, anteriormente, el elemento diferenciador que utilizaban las empresas para incrementar su rentabilidad era la venta de productos novedosos, hoy en día (y debido a que la intensificación competitiva hace que las innovaciones sean copiadas y mejoradas en cortos intervalos de tiempo), la orientación y el enfoque se ha cambiado hacia los clientes. De esta manera, la principal preocupación en el mundo empresarial actual es el buen conocimiento de la clientela, la comprensión exacta de sus gustos y exigencias, y el desarrollo de estrategias y acciones para promover su fidelidad.

Debido al contexto empresarial actual, en el cual el principal valor agregado de las compañías es la orientación efectiva de sus políticas de crecimiento y competitividad hacia los clientes, la propuesta se dirige a proponer un conjunto de estrategias para que la microempresa tenga la posibilidad de mejorar la satisfacción y la preferencia de sus clientes, que le permita generar un impacto positivo en sus ventas y en su productividad.

En general, los modelos de fidelización de clientes parten de la misma base: establecer una clara diferenciación clara de los tipos de clientes, lo cual es útil para orientar a los empleados sobre cómo se le debe tratar a cada uno, aplicando acciones para mejorar la comunicación con ellos, para escuchar sus sugerencias, atender sus reclamos y ofrecerles la mejor opción para satisfacer sus necesidades.

Por lo tanto, se puede afirmar que el buen servicio al cliente y la calidad de los productos ofrecidos es clave para mejorar la competitividad, razón por la cual es importante continuar perfeccionando y mejorando las estrategias de fidelización de los clientes, para que generen hábitos de compra continua y repetitiva en los almacenes.

Partiendo de estas bases, lo más importante al definir un modelo de fidelización es seleccionar las herramientas y procesos que se deben mejorar, las cuales se explican a continuación.

3.2. Tiempos de espera

En este aspecto se propone una solución simple que no afecta a la empresa en torno a la necesidad de contratar más personal. Debe tenerse en cuenta que la presencia de muchos empleados en zona de despacho puede afectar considerablemente el desplazamiento dentro del local y generar un ambiente cargado que favorece al clima de compra. La solución aquí radica en:

1. El establecimiento de una línea de acción clara en torno a la atención
2. La creación de estrategias que hagan más ameno el tiempo. Por ejemplo, en los tiempos de espera se puede acercar un asesor a los clientes, con el fin de presentarles los nuevos productos. Incluso se les puede dejar algún modelo para que lo miren y lo usen durante el tiempo que deben esperar.

En el primer aspecto se debe aclarar la cantidad de empleados que estarán en disposición de atender en un tiempo determinado en relación con la cantidad de clientes en espera. Si bien deben permanecer dos de manera continua, un tercer empleado debe estar a disposición en horas pico y temporada alta, de manera que se extienda la capacidad de atención a tres clientes. Con esto se espera reducir el intervalo de espera en cinco minutos.

En tanto a las estrategias que puedan hacer más ameno el tiempo, se va a implementar la distribución de líquidos fríos o calientes durante la espera y la posibilidad de cargar celulares. La oferta de bebidas no tomaría tiempo sustancial de la atención a clientes. Lo mismo puede ocurrir con la posibilidad de cargar celulares. Estas herramientas, además, son formas de mejorar la atención de clientes. La oferta de bebidas puede ser considerada como continua, de manera que se marque una diferencia con la gran mayoría de empresas similares que no lo ofrecen, de manera que se hace visible esta posibilidad.

Adicional a lo anterior, se adoptará por la creación de un catálogo que pueda ser revisado por los clientes mientras esperan. El cual puede ser en físico o utilizando algún dispositivo tecnológico.

La idea es que el tiempo de espera se reduzca en un 50%. Si las personas normalmente tenían que esperar 20 minutos para ser atendidos por un asesor, ese tiempo debe ser de 10 minutos nada más. Además, estos 10 minutos deben ser más amenos, contando con la aplicación de las estrategias que han sido sugeridas.

3.3. Mejora de la atención a clientes.

El asegurar una atención de calidad a los clientes en sitio es una forma de fidelizarlos. Además de las estrategias planteadas anteriormente, puede considerarse la adecuación de un espacio en el que se pueda brindar una atención más personalizada de los clientes, particularmente de aquellos que realizan compras con fines corporativos.

Además de lo anterior, se ofrecerán visitas a clientes corporativos o aquellos que son clientes fieles.

Otras estrategias relevantes para mejorar la atención de los clientes son la realización de entrevistas a clientes seleccionados para analizar su nivel de satisfacción ante el servicio de los empleados de la compañía, y mantener una comunicación directa con los clientes, por medio de la cual se reconocen sus sugerencias y se les informe sobre las promociones y beneficios de comprar en la empresa, por medio de llamadas, correos electrónicos y buzones de sugerencias.

En cuanto a la metodología que se podría utilizar para realizar estos encuentros, en primer lugar se selecciona una lista aleatoria de clientes de la base de datos, a quienes se realiza una llamada, ocho días antes, informándoles sobre la reunión y preguntando si tienen la disponibilidad para asistir. Dos días antes, el líder de gestión de clientes de cada almacén

se comunica de nuevo con ellos, para confirmar su asistencia. En dichas reuniones se espera que mínimo asistan 15 clientes. En la reunión, se utiliza un instrumento cualitativo, compuesto por una encuesta en donde se solicita la opinión del cliente en torno a la satisfacción sobre los productos, los precios y la atención. Por otro lado, se podría implementar una discusión guiada, en la que se evalúa la gestión de la compañía y se proponen sugerencias para mejorar la satisfacción de los clientes. Específicamente, tanto la encuesta como la discusión, pueden apuntar a evaluar las siguientes categorías

- 1) Hábitos de compra.
- 2) Satisfacción
- 3) Necesidades
- 4) Promociones y beneficios

Las respuestas, sugerencias y comentarios con respecto a estas categorías le pueden permitir a la empresa reconocer la opinión general de sus clientes, sus niveles de satisfacción y sus posibles inconformidades. Gracias a ello, tendría la posibilidad de elaborar y diseñar ajustes en su gestión para favorecer un impacto más positivo entre los clientes, y de desarrollar estrategias que le permitan mejorar sus actividades comerciales

A nivel general, es importante establecer y desarrollar una gestión estratégica basada en cuatro principios básicos para lograr cumplir con los objetivos y metas de fidelización:

- En primer lugar, deben comenzar por identificar a los consumidores potenciales, sus necesidades y preferencias.

- Luego de ello, deben diseñar y ofrecer un conjunto de productos que satisfagan dichas necesidades.
- En tercer lugar, se genera una comunicación eficiente para atraer a los consumidores.
- Por último se activan los planes en el punto de venta, y se miden los resultados obtenidos.

Para poder generar mayores ventas y tener una mejor productividad, la empresa se debe enfocar en considerar el buen servicio como el principal factor diferenciador del negocio. Para ello, la compañía debe tener en cuenta la importancia de escuchar las sugerencias de los clientes y de generar estrategias que le permitan reconocer sus niveles de satisfacción ante la compañía, los productos que vende, la calidad de los beneficios que ofrece y de la atención general.

Finalmente, se proponen los siguientes principios como las bases que deben orientar la fidelización:

- El cliente está por encima de todo
- Encontrar siempre la manera de sorprender y ayudar al cliente, trabajando para ofrecerle mucho más de lo que espera.
- Cumplir con todo lo que se promete.
- Los clientes interesan a la compañía no sólo por lo que compran, sino también por lo que representan como personas.
- Se debe guiar y acompañar al cliente en todo momento.
- Escuchar atentamente las sugerencias y reclamos de los clientes.

3.4. Identificación de la satisfacción de clientes

En materia de satisfacción de clientes se hace necesario contar con estrategias que puedan hacer más claros los procesos de revisión de la atención ofrecida. Esto puede realizarse a partir de la anotación de aquellos incidentes que pudieran ocurrir en un día, las causas de él y las formas en las que se solucionaron los impases. Además de esto, entre los clientes fieles o una muestra al azar pueden distribuirse encuestas cortas en las que se pregunte básicamente sobre la atención prestada.

De manera sencilla puede probarse la entrega de pequeñas tarjetas en las que se hace una pregunta en torno a la calificación del servicio, las cuales podrán ser depositadas en una urna cercana. En esta tarjeta se pueden poner sugerencias, quejas y recomendaciones, de manera que se sepa de manera cierta lo que quiere y busca algún cliente. Esta información será útil para mejorar la interacción con clientes.

Es importante también generar múltiples canales de comunicación con el cliente, que eviten la necesidad que los consumidores tengan que ir hasta la empresa a preguntar por los productos o a presentar sus cuestiones, quejas y reclamos. Dentro de estos canales de comunicación se resaltan las llamadas telefónicas, que se pueden realizar de una manera periódica, el correo electrónico y las redes sociales.

A partir de unos adecuados procesos de comunicación para cada uno de los grupos de interés de la compañía, se puede favorecer una adecuada cultura organizacional en donde se privilegie la participación productiva de los clientes, con el fin de reconocer sus niveles de satisfacción, sus sugerencias y reclamos, generando así políticas de mejora que ayuden a la compañía a desarrollar una gestión eficiente que atienda a las necesidades de cada uno de los grupos que componen y determinan el desarrollo y el crecimiento de la empresa.

Con el fin de mantener la fidelidad de los clientes, es preciso avanzar el desarrollo una política de atención al cliente, que incluya una serie de principios que deben ser practicados por todo el equipo de trabajo de la compañía en el momento de comunicarse e interactuar con los clientes. Dichos principios se plantean a continuación:

1. Los clientes son más importantes que cualquier proceso o actividad que se esté realizando.
2. Se debe mantener un contacto visual con los clientes para proyectar seguridad.
3. Tratar de causar siempre una buena impresión.
4. Demostrar interés por el cliente, y expresar el deseo de colaborarle.
5. Hacerle ver al cliente que siempre hay disponibilidad para él.
6. Ofrecer información útil que permita orientar el proceso de compra.
7. Ofrecer razones y justificaciones a los clientes para argumentar los procesos y las decisiones de la compañía.

3.5. Estilo CMR

El CMR hace referencia a la estrategia de negocio focalizada en el cliente, y a las aplicaciones informáticas y tecnológicas que facilitan el diseño y aplicación de dicha estrategia. En particular, las estrategias de CRM tienen la función central de permiten establecer la gestión de la relación de los clientes, fortaleciendo y dinamizando la manera en que se está atento a sus preferencias y a sus necesidades.

También es clave para mejorar los canales y procesos de comunicación con los clientes contando con el apoyo de nuevas tecnologías que faciliten nuevas interacciones. En este caso, el estilo CMR se enfoca en tener un mejor conocimiento sobre el cliente y mejorar la relación que sostiene la empresa con ellos.

Por tanto, con el fin de mantener la fidelidad de los clientes actuales, y de ganar nuevos clientes, se propone el siguiente estilo de CMR, que debe incluir los siguientes pasos:

- **Identificar:** reconocer el universo de clientes potenciales que pueden estar interesados en comprar los productos en la empresa.
- **Informar y atraer:** Dar a conocer los productos.
- **Vender.** Convertir al cliente potencial en cliente actual.
- **Servir:** Entregar el producto que satisface las necesidades del cliente.
- **Satisfacer:** Lograr que los clientes queden satisfechos con el producto y el servicio.
- **Fidelizar:** Convertir los clientes satisfechos en clientes fieles.
- **Desarrollar:** Aumentar el número de productos, ofertas y canales de servicio.
- **Crear comunidad de usuarios:** generar vínculos y relaciones entre los clientes.

A través de estos pasos, la empresa debe desarrollar una serie de actividades para crear, mantener y modificar el comportamiento de los clientes. Dentro de dichas actividades se encuentran estrategias relacionadas con el servicio de calidad, la comodidad de las instalaciones, los beneficios de marca, las promociones y las ideas. Por medio de buenas estrategias se debe ofrecer, además de una buena calidad, una buena presentación, un valor de marca, un diseño atractivo, un fácil acceso y un servicio especia-

lizado para atender al cliente y orientarlo debidamente al adquirir el compra.

Todos estos factores ayudan a modificar el comportamiento de los consumidores, y a preferir cierto tipo de empresas por encima de otras. El valor y el posicionamiento, por lo tanto, se construye a partir del efecto que un tipo de productos genera en los consumidores, atrayéndolos para consumir los bienes ofrecidos, y ganando de esta manera su fidelidad.

Es importante que la empresa exija de sus trabajadores el desarrollo y la práctica de una serie de cualidades y principios, como la amabilidad, la presentación impecable, un buen ánimo para realizar las funciones, el respeto y la solidaridad con el equipo de trabajo, y que siempre estén atentos a las preguntas y sugerencias de los clientes. A partir de estas cualidades se trata de mantener un buen ambiente de trabajo en la compañía, de que los empleados reconozcan la importancia de trabajar en equipo conforme a los objetivos y metas de la empresa, y ante todo, con ello se trata de ofrecer un buen servicio al cliente, de que éste se sienta cómodo y satisfecho en medio de un entorno de amabilidad y respeto en el que cada uno de los trabajadores esté pendiente de sus necesidades.

El principal pilar de la estrategia de la empresa deber ser cautivar, por encima de la competencia, la lealtad de los consumidores. Para ello, el enfoque propuesto es el de generar propuestas de atención y servicio diferenciadas, que anticipen y satisfagan las necesidades, deseos y preferencias de los consumidores. En este sentido, lo más importante es atraer a los clientes con el mejor servicio, disponer de un conjunto de productos de calidad y a buenos precios, y tomar decisiones acertadas que impacten positivamente la productividad de la compañía, logrando a la vez un alto desempeño en la ejecución de los proyectos, y generando un ambiente de trabajo estimulante para cada uno de los empleados.

3.6. Base de datos

Un principio fundamental que debe tener en cuenta la empresa, es que lo que en realidad necesitan para mejorar no es más información, sino unas mejores estrategias para aprender a *utilizar* la información disponible. Por tanto, con el fin de usar de manera efectiva la información disponible relacionada a las necesidades de los clientes y a la satisfacción de las preferencias, se deben formular herramientas que ayuden a categorizar, analizar y comunicar la información sobre los clientes, emprendiendo un proceso en el que aprendan a utilizar los conocimientos para crear mayor valor agregado.

Para ello, se propone el desarrollo de una base de datos. Su objetivo consiste en tener una forma certera de revisar la fidelidad de clientes, en torno a los cuales se pueden generar estrategias, como también saber cuál es el porcentaje de compradores ocasionales de la empresa. Para esto, debe utilizarse un programa que lleve la cuenta de las compras, fechas y nombres de los clientes, además de indicar si son clientes corporativos.

Deben mantenerse separadas las listas de clientes corporativos de aquellos que no lo son. Sobre esta base de datos puede generarse una revisión de aquellos que compran en más de una ocasión al año. Se considerará a un cliente fiel a aquel que compre 2 o más veces al año en el mismo local. Sobre esto, se llevará un control del monto total de sus compras, de manera tal que se sepa cuánto dinero invierte por lo general en la compra de productos celulares.

3.7. Aumentar la cantidad de clientes que realizan compras con fines corporativos

Los clientes corporativos son aquellos que pueden realizar compras de aparatos celulares y sus accesorios de forma más recurrente, por eso,

fidelizarlos consiste en una labor crucial dentro de la empresa. Además de esto, entre más se generen estrategias de fidelización de este tipo de clientes (ahora minoría) puede llegarse a acaparar más.

En este aspecto ya se han generado propuestas:

1. Establecer la posibilidad de visitas en oficinas de estos centros corporativos después de la primera visita o publicitar en torno a esta posibilidad en internet y redes sociales, como en volanteo.
2. Crear un catálogo que esté a disposición de estos compradores corporativos, de manera que se acelere su proceso de compra y la relación sea más rápida y asertiva.
3. Mantener una relación de precios amigable, lo cual implica el desarrollo de una estrategia que permita equipararse con los precios de los competidores, la cual es útil cuando hay gran cantidad de productos en el mercado, están poco diferenciados, y la empresa no tiene prácticamente ningún control sobre el precio del producto. Por tanto, mantener precios amigables con los clientes implica estudiar y conocer las tarifas de los productos manejadas por la competencia.
4. Puede incluirse la entrega de regalos periódicos a clientes. Estos podrían ocurrir en la época de diciembre. Estos regalos pueden ser accesorios para los equipos celulares, que sean económicos pero que sean bastante útiles para los clientes. Los accesorios incluyen forros, estuches o protectores de pantalla. Si bien se incurre en un costo importante para la empresa, las ganancias se verían reflejadas en clientes más agradecidos y fieles. En época de diciembre, la entrega de tarjetas a estos clientes corporativos que hayan comprado incluso una vez puede ser una forma de posicionamiento de la empresa y de visibilidad para compras futuras.
5. Ofrecer descuentos por compras de más de 3 equipos y regalos en protectores de los mismos (vidrio templado).

6. Puede considerarse la entrega de domicilios sin costo adicional a estas empresas una vez se alcance un monto mínimo de 30.000 pesos.

El objetivo central que se persigue por medio de estas estrategias, es aumentar la cantidad de clientes corporativos en un 50%, lo cual generaría un efecto considerable en el margen de ventas y rentabilidad de la empresa. El impacto de estas estrategias debe ser suficiente para que se logre capturar la atención y la preferencia de al menos 10 nuevos clientes a la semana, lo cual representa un reto importante para la empresa, que debe mejorar considerablemente sus dinámicas y procesos internos, con el fin de garantizar un servicio de calidad para los nuevos y antiguos usuarios.

3.8. Inclusión de otras facilidades de atención

En este caso se contempla la atención a distancia. Alrededor existen varias estrategias que pueden ser implementadas por la empresa. Para la realización de esta posibilidad es necesaria la creación de una plataforma virtual o en redes en las cuales circule un catálogo de los productos ofrecidos. En estas redes se establecen además posibilidades de atención, tal como a través de Messenger o WhatsApp.

A estos contactos, los clientes dirigen sus preguntas. Dos opciones se desprenden de esto: la aseguración de la presencia de un determinado producto para recogerlo o buscarlo en el lugar (ideal para productos de bajo precio 5.000-30.000) o la solicitud de entregas a domicilio (aconsejable para entregas superiores a 30.000), siempre y cuando el cliente asuma el precio de la entrega y se encuentre en un rango de 5km a la redonda y no se realice en épocas de gran flujo de clientes en el local. Esta opción puede ser autorizada solo para clientes que han demostrado su fidelidad en años o clientes corporativos.

Esta opción resulta algo complicada en términos económicos y de personal disponible. Sin embargo, mientras se restrinja lo suficiente en términos de monto del producto entregado, horarios de entrega y montos del domicilio puede realizarse sin atentar el funcionamiento del local y mejorar la recepción de clientes.

3.9. Encargados y presupuesto

El encargado de aplicar la propuesta es el dueño de la microempresa, Henry Gamba. Ahora bien, teniendo en cuenta las herramientas y procesos que se han planteado en la propuesta de fidelización, el presupuesto se muestra a continuación, en la tabla 4:

Tabla 4. Presupuesto

Resultado	Recursos necesarios	Valor mensual
Mejorar los tiempos de espera	Oferta de bebidas	200.000
Mejorar la atención y servicio	Visitas a los clientes	300.000
Identificación de las necesidades de los clientes	Canales de comunicación: llamadas telefónicas, email.	300.000
	Entrevistas	50.000
Desarrollo de bases de datos	Software especializado	200.000
Aumentar la cantidad de clientes con fines corporativos	Visitas a oficinas	300.000
	Obsequios (accesorios)	3.000.000*

	Catálogo de productos	300.000
Inclusión de canales alternativos de atención	Plataforma virtual	100.000
	Total	4.500.000

* La idea de invertir estos tres millones en obsequios para el cliente es comprar baterías portátiles para celular, las cuales se consiguen en el mercado a un valor de a \$30.000 c/u. Estas baterías son marca Samsung, genuinas. Se compran 100 unidades, y se identifican los 100 principales clientes (por compras superiores al mes de \$2.000.000).

A nivel general, al realizar la inversión para el desarrollo de la propuesta se espera obtener una rentabilidad de \$10.000.000, asegurando que los clientes todos los meses genere compras mínimas de \$2.000.000, obteniendo rentabilidad por cliente de \$100.000. Es decir que se espera una rentabilidad mínima del 5% sobre cada millón vendido

Además, como se ha observado, la idea al costear este presupuesto es aumentar en un 50% la cantidad de clientes de la microempresa, apoyando así de manera considerable en el desarrollo de su gestión y en las posibilidades de mejorar su crecimiento y competitividad.

Conclusiones

El sector de las telecomunicaciones en el país ofrece un ambiente dispar entre aquellas empresas con grandes capitales y las nacientes y con pocos recursos físicos y económicos. Son las grandes empresas las que pueden adaptarse mejor a los cambios y a la saturación de la oferta. Las pequeñas empresas deben establecer estrategias bastante arriesgadas para lograr acaparar clientes, estos últimos con una gran fuerza dentro del mercado.

Lograr atraer a clientes se constituye en un gran reto para las empresas nacientes, como lo es también fidelizarlos, dado el amplio mercado en el que puede comprar. Por esta razón, los procesos de fidelización son útiles para las empresas, en la medida en que los aseguran pero también en la que sirven como referentes para nuevos.

En el presente trabajo se buscó presentar una propuesta de fidelización de clientes para CELLCOMP LTDA. Esta empresa tenía a su favor que consideraba desde el inicio de sus operaciones la importancia de tratar con clientes. En esta se consideraron particularmente posibilidades de mejorar el tiempo de espera, tanto en reducción como en hacer más amena la espera para ser atendido, mejorar la atención al cliente, fidelizar a clientes corporativos, con lo que se pueden atraer nuevos también y ofrecer facilidades de contactos por medios no presenciales, como vía telefónica, internet o WhatsApp. Esta última propuesta puede ser una forma eficiente de integrar la atención de clientes a las formas de comunicación actuales, por lo que puede resultar particularmente atrayente.

Es particularmente en torno a formas de adecuarse a la rapidez y al uso de tecnologías en torno a lo cual las empresas pequeñas pueden tener una ventana para trabajar y hacer frente a la amplia demanda en el mercado. Esta puede resultar más útil en procesos de fidelización que de acaparamiento. En primer lugar, porque, como se vio, los clientes suelen

llegar a empresas por recorridos físicos de locales (no en redes), pero una vez se reconoce al lugar y los productos se puede usar una estrategia virtual que implicaría una atención por otros medios y la posibilidad de realizar domicilios. En este aspecto es necesario tener en cuenta que entrar en esta oferta particular puede resultar en disminuir las ganancias de microempresas, por lo que deben ser particularmente atentas en tanto a las condiciones para domicilios (monto, distancia, costo del domicilio).

RECOMENDACIONES

Las principales recomendaciones que se plantean para la empresa son las siguientes:

- La empresa debe reconocer que el análisis y la investigación del mercado es un componente fundamental, pues por medio de análisis estructurales y sistemáticos del entorno pueden comprender las dinámicas particulares del mercado, las perspectivas y necesidades de los clientes, y el conjunto de fortalezas y debilidades de los competidores, estudiando con detenimiento cuáles son los medios que se deben emplear para obtener los resultados esperados, las estrategias que se pueden aplicar para ampliar los márgenes de rentabilidad, y las acciones efectivas para generar un impacto positivo a nivel empresarial
- Uno de los principales retos que debe afrontar la empresa, es el de generar valor para el cliente en medio de un entorno de constantes cambios, en donde los consumidores se hacen cada vez más exigentes y demandan de las empresas una serie de productos y servicios con una mayor calidad, que satisfagan sus expectativas de manera integral, y que les permitan generar una fidelidad hacia la marca.

- La compañía debe implementar como principio básico el desarrollo de principios de marketing que les permitan analizar y entender la evolución del mercado, y reunir así un conocimiento adecuado que se pueda convertir en estrategias para mejorar la satisfacción y la fidelidad de los consumidores.
- La empresa debe avanzar en las posibilidades de evaluar y comprender las necesidades, gustos y preferencias de los clientes, con el objetivo de diseñar mejores y novedosos servicios que le permitan obtener una mayor productividad y rentabilidad, expresadas en mejores utilidades financieras.
- Con el fin de utilizar de manera efectiva la información disponible relacionada al marketing, a los competidores, al entorno empresarial, a las dinámicas del mercado y a la satisfacción de las necesidades del consumidor, la compañía debe formar equipos de conocimiento del consumidor, y en los que de manera conjunta se reúne toda la información disponible.
- Es importante mejorar los canales de comunicación que existen los clientes, con el fin de contar con diversos métodos a través de los cuales sea posible ofrecerles los servicios y escuchar sus sugerencias. Aprovechar el uso de nuevas herramientas tecnológicas y virtuales resulta fundamental para suplir esta necesidad.
- Es importante que el proceso mediante el que se obtiene y se analiza la información relacionada al mercado y a los clientes se encuentre sistematizado, que existan unos encargados y responsables para cada una de las fases, y que se utilice un sistema de registro permita organizar la información y evaluar continuamente el desarrollo de los datos.
- Se deben seguir cada uno de los principios incluidos en la propuesta, incluida la inversión en los premios y obsequios para los clientes.

tes, con el fin de atraer su atención y mejorar su fidelidad y confianza.

- Es necesaria la creación de una plataforma virtual o en redes en las que circule un catálogo de los productos ofrecidos por la empresa. Una vez más se resalta la importancia de apoyarse en la tecnología como medio para atraer la atención de los clientes, y mejorar la difusión de los servicios y valores agregados que ofrece la empresa.

Bibliografía

- Aguado, J., & Martínez, I. (. (2008). *Sociedad móvil: tecnología, identidad y cultura*. Madrid: Editorial Biblioteca Nueva.
- Aguilar Cruz, C. (2000). La necesidad de la planeación estratégica en las organizaciones industriales modernas. *Revista Temas de Ciencia y Tecnología*. Mayo-Agosto 2000, Vol.4 Nro. 12.
- Alcaide, J. (2015). *Fidelización de clientes*. Madrid: ESIC Editorial.
- Alcaide, J. C.; Bernués, S.; Díaz-Aroca, E.; Espinosa, R.; Muñiz, R. y Smith, C. (2013). *Marketing y pymes. Las principales claves de marketing en la pequeña y mediana empresa*. Editorial los mismos autores.
- Álvarez, J., Mejía, A., & Piza, D. (2012). Problemas de la regulación actual en materia de comercio electrónico, armonización y firmas digitale. *Ejil-EAFIT Jurnal of Iternational Law*, 3(2), 41-53.
- Bresser-Pereira, L., & Cunill, N. (1998). Entre el Estado y el mercado: lo público no estatal. En L. Bresser-Pereira, & N. Cunill, *Lo público no estatal en la reforma del Estado* (págs. 25-56). Buenos Aires: CLAD, Paidós.
- Cano, C., & Salamero, L. (2010). *Estrategias digitales: síntesis, explicación y críticas*. Obtenido de Reconocimiento 2.5 España: Creative Commons:
<http://www.dit.upm.es/~fsaez/blogs/netosfera/wp-content/blogs.dir/154/files/1-estrategias-digitales-sintesis-explicacion-y-criticas-v20.pdf>
- Castro, F., & Benavides, J. (. (2015). *Actualziación del estudio sobre la competencia en el mercado de telefonía móvil en Colombia*. Bogotá: Fedesarrollo.

Comisión de Regulación de Comunicaciones. (18 de mayo de 2011). Por la cual se establece el Régimen Integral de Protección de los Derechos de los Usuarios de los Servicios de Comunicaciones. [Resolución 3066 de 2011].

Comisión de Regulación de Comunicaciones. (27 de octubre de 2014). Por la cual se modifica la resolución CRC 3496 de 2011. [Resolución 4623 de 2014].

Congreso de Colombia. (6 de enero de 1993). Por la cual se regula la prestación del servicio de telefonía móvil celular, la celebración de contratos de sociedad y de asociación en el ámbito de las telecomunicaciones y se dictan otras disposiciones. [Ley 37 de 1993]. DO: 40.710.

Congreso de Colombia. (6 de octubre de 2008). Por medio de la cual se establece la obligación de implementar la portabilidad numérica y se dictan otras disposiciones. [Ley 1245 de 2008]. DO: 47.135

Cypher, J. (2011). Teorías del desarrollo: una perspectiva económica crítica. En H. Veltmeyer, *Herramientas para el cambio: manual para los estudios críticos del desarrollo* (págs. 65-68). La Paz: CIDES-UMSA & OXFAM.

Escobar, M. R. (2007). Jóvenes contemporáneos:¿ Singularidades nominadas, diferencias incluidas y resistencias emergentes. *Uno solo o varios mundos*, 145-161.

Franco Restrepo, J. G.; Restrepo Restrepo, J.C. y Sánchez Giraldo, J. C. (2013). Las prácticas de mercadeo, un aporte a la competitividad de las pequeñas empresas de servicios en la ciudad de Medellín. Trabajo de grado para optar al título de magíster en mercadeo de la Universidad de Manizales, Colombia.

García Arca, F.; Freijeiro Álvarez, A. B.; Loureiro Álvarez, D.; Lucio Mera, E.; Pérez Troncoso, E.; Silva Novoa, E. y Fernández Martos, S. (2010).

- Gestión Comercial de la Pyme. Herramientas y técnicas básicas para gestionar mejor su empresa. Ideaspropias Editorial S.L.
- García, D. (2011). *Estado de Derecho y Principio de legalidad*. México: Comisión Nacional de los derechos humanos.
- Gómez, J., Polo, M., & Rivera, H. (2011). *Análisis estratégico del sector de telefonía móvil en Colombia 2005-2010*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- González, L. (2012). Incidencia de la cultura en el marketing relacional practicado por la tienda de barrio a sus clientes.
- Gonzáles, M., Espilco, L., & Aragón, E. (2003). Análisis de estrategias competitivas en sectores industriales del Perú. *Notas científicas*, 6(2), 88-93.
- Guimaraes, R. (1997). *Modernidad, medio ambiente y ética: un nuevo paradigma de desarrollo* (Vol. 43). Santiago de Chile: ILPES, CEPAL, ONU.
- Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, M. *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Herrera, H. (2008). Innovación e incumbent failure: una ilustración en la industria de las telecomunicaciones en Colombia. *Cuadernos de administración*, 21(37), 161-183.
- Islas, O. (2009). La convergencia cultural a través de la ecología de medios. *Comunicar: Revista Científica Iberoamericana de Comunicación y Educación*(33), 25-33.
- Lechner, N. (1992). *El debate sobre Estado y mercado*. Santiago de Chile: FLACSO Chile.

- Mata, G., & Rodríguez, C. (2010). El análisis estructural de los sectores de actividad: crítica del modelo de las cinco fuerzas de M.E. Porter. *Dirección y organización*(40), 48-59.
- Ossa, D. (2010). Protección, garantías y eficacia de los derechos del consumidor en Colombia. *Facultad de derecho y ciencias políticas*, 40(112), 203-239.
- Palma, J. (2014). Servicios digitales abiertos: elementos y tendencias. *Revista Digital Universitaria*, 15(3). Obtenido de Universidad Autónoma de México: <http://www.revista.unam.mx/vol.15/num3/art21/index.html>
- Porter, M. (2008). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria: México.
- Presidencia de la República. (2 de diciembre de 1982). Por el cual se dictan normas relativas a la idoneidad, la calidad, las garantías, las marcas, las leyendas, las propagandas y la fijación pública de precios de bienes y servicios, la responsabilidad de sus productores, expendedores y proveedores, y se dictan otras disposiciones. [Decreto 3466 de 1982].
- Presidencia de la República. (1 de junio de 1998). Por el cual se expide el reglamento de usuarios del servicio de telefonía Móvil Celular. [Decreto 990 de 1998]. DO: 43313.
- Sánchez, G. (2002). Desarrollo y medio ambiente: una mirada a Colombia. *Economía y desarrollo*, 1(1), 79-98.
- Superintendencia de Industria y Comercio. (2 de diciembre1 de 2014). *Noticias*. Obtenido de SIC: <http://www.sic.gov.co/drupal/noticias/superindustria-sanciona-a-todos-los-operadores-de-telefonía-movil-por-no-atender->

oportunamente-a-los-usuarios-en-sus-oficinas-f%C3%ADsicas-y-call-centers

Treviño, F & Millán, A. (2007). La Influencia de la telefonía celular en el entorno social de los jóvenes universitarios de Tampico Tamaulipas (México). *In Comunicación e xuventude: Actas do Foro Internacional* (pp. 211-228). Colexio Profesional de Xornalistas de Galicia.

Enlaces web

Definición ABC (2016). Telefonía celular. [Consulta Realizada: 18 de julio de 2016]. Disponible en: <http://www.definicionabc.com/tecnologia/telefonía-celular.php>

Diario Semana (2015). ¿Quién domina el mercado de telefonía móvil en Colombia? [Consulta Realizada: 18 de julio de 2016]. Disponible en: <http://www.semana.com/nacion/articulo/operador-claro-mantiene-la-ventaja-sobre-sus-rivales/433905-3>

Mincomercio industria y turismo. (2011). Definición Tamaño Empresarial Micro, Pequeña, Mediana o Grande. [Consulta Realizada: 18 de julio de 2016]. Disponible en: <http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=2761>

Universidad del Rosario (2008). Fidelizar clientes, clave para que las Pymes perduren. Programa de Divulgación Científica, fascículo 12 [Consulta Realizada: 18 de julio de 2016]. Disponible en: http://www.urosario.edu.co/urosario_files/4f/4f29e419-f0b0-4ee7-99bb-99a8b6f5775a.pdf

